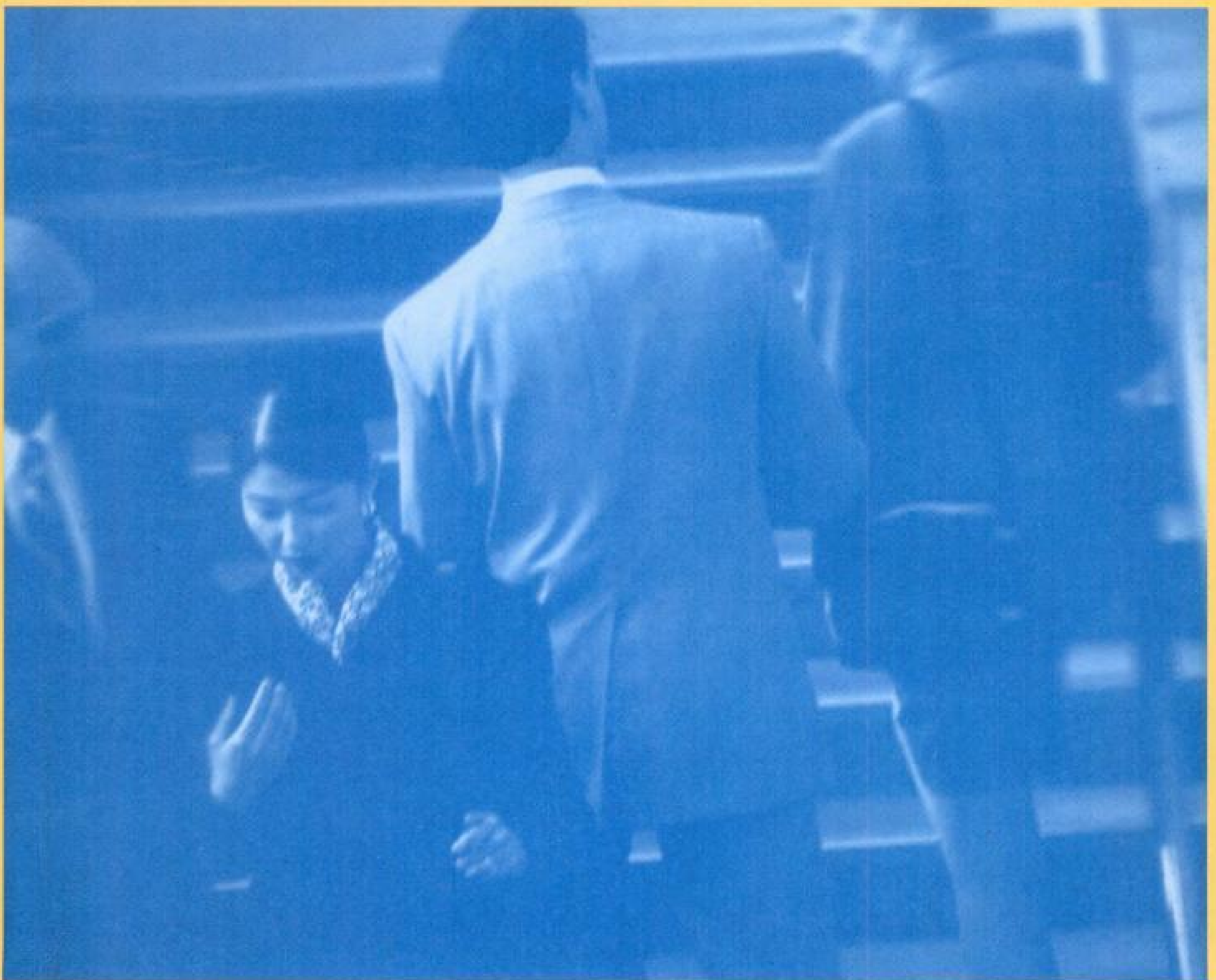
Grasindo
GRAMEDIA WIDIASARANA INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai



Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si

Bahan dengan hak cipta

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai

Oleh: Marihot Tua Efendi Hariandja

GM 502 02.226

© Penerbit PT Grasindo, Jl. Palmerah Selatan 22-28, Jakarta 10270
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Editor : Yovita Hardiwati
Perwajahan isi : Abdurahman
Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit PT Grasindo, anggota Ikapi, Jakarta, 2002

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Cetakan pertama: September 2002
Cetakan kedua: Februari 2004
Cetakan ketiga: Juni 2005
Cetakan keempat: April 2007

Isi di luar tanggung jawab Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Bahan dengan hak cipta

DAFTAR ISI

Kata Pengantar xi

1 PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 2

B. Tujuan dan Kegiatan MSDM 3

C. Sasaran-Sasaran MSDM 6

D. Otoritas dan Tanggung Jawab MSDM 8

E. MSDM ke Arah Pendekatan Strategis 11

F. MSDM Sebagai Pendekatan Strategis 12

G. MSDM Sebagai Pendekatan Sistem 15

H. MSDM Sebagai Pendekatan Proaktif 19

I. MSDM Sebagai Pendekatan *Human Resources* 19

J. Organisasi Departemen SDM 20

K. Ringkasan 23

L. Pertanyaan untuk Diskusi 23

Referensi 24

Bahan dengan hak cipta

2 TANTANGAN-TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 26
A. Tantangan-Tantangan MSDM 26
B. Tantangan Eksternal 27
C. Tantangan Organisasional 32
D. Tantangan Profesional 36
E. Tantangan Internasional 36
F. Tantangan dan Perubahan Kebijakan Kepegawaian 38
G. Perubahan-Perubahan Cara Kerja 41
H. Ringkasan 44
I. Pertanyaan untuk Diskusi 45
Referensi 46

3 ANALISIS JABATAN DAN PERANCANGAN PEKERJAAN 47
A. Pengertian Analisis Jabatan 48
B. Alasan Pelaksanaan Analisis Jabatan 49
C. Pelaksanaan Analisis Jabatan 53
D. Penggunaan Informasi Analisis Jabatan 59
E. Perancangan Pekerjaan 62
F. Beberapa Pendekatan Perancangan Jabatan 63
G. Aspek Perilaku dan Efisiensi Merupakan Dua Hal yang Bertentangan (*Tradeoff*) 68
H. Teknik Perancangan Ulang Pekerjaan 69
I. Ringkasan 71
J. Pertanyaan untuk Diskusi 72
Referensi 73

4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA 74
A. Pengertian Perencanaan SDM 75
B. Tujuan dan Kegunaan Perencanaan SDM 76

Bahan dengan hak cipta

C. Langkah-Langkah Perencanaan SDM 76
D. Ringkasan 94
E. Pertanyaan untuk Diskusi 94
Referensi 95

5 PEREKRUTAN 96
A. Pengertian Perekrutan 96
B. Perekrutan Bukan Hal yang Mudah 98
C. Hambatan-Hambatan Perekrutan 99
D. Langkah-Langkah Perekrutan 105
E. Formulir Lamaran Kerja 118
F. Ringkasan 122
G. Pertanyaan untuk Diskusi 123
Referensi 124

6 SELEKSI 125
A. Pengertian dan Fungsi 125
B. Menilai Tuntutan Pekerjaan dan
Kebutuhan Perusahaan 127
C. Menentukan Jenis Orang yang Dibutuhkan 127
D. Penentuan Alat dan Prosedur Seleksi 128
E. Alat dan Prosedur Seleksi 129
F. Penentuan Alat dan Tahapan Seleksi 133
G. Beberapa Alat dan Metode Seleksi 136
H. Prosedur Seleksi dan Pelaksanaannya 147
I. Ringkasan 148
J. Pertanyaan untuk Diskusi 149
Referensi 150

7 ORIENTASI DAN PENEMPATAN 151
A. Hakikat dan Fungsi 152
B. Pengertian Orientasi 153

Bahan dengan hak cipta

C. Alasan Pelaksanaan Orientasi 155
D. Penempatan Pegawai 156
E. Ringkasan 164
F. Pertanyaan untuk Diskusi 165
Referensi 166

8 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN 167
A. Pengertian dan Fungsi 168
B. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan 174
C. Analisis Kebutuhan 175
D. Penentuan Tujuan Pelatihan 183
E. Pemilihan Metode Pelatihan 184
F. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan 190
G. Ringkasan 190
H. Pertanyaan untuk Diskusi 192
Referensi 193

9 PENILAIAN KINERJA 194
A. Pengertian dan Fungsi 195
B. Penilaian Kinerja Sebagai Peningkatan Kinerja 197
C. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja 198
D. Hambatan Penilaian Kinerja 201
E. Metode Penilaian Kinerja 204
F. Evaluasi Penilaian 214
G. Ringkasan 215
H. Pertanyaan untuk Diskusi 216
Referensi 217

10 PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN KARIER 218
A. Pengertian dan Fungsi 219

Bahan dengan hak cipta

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karier 223
C. Peran Organisasi dalam Perencanaan Karier 233
D. Peran Pegawai dalam Pengembangan Karier 236
E. Ringkasan 240
F. Pertanyaan untuk Diskusi 241
Referensi 242

11 MANAJEMEN GAJI DAN UPAH 243
A. Gaji dan Upah Sebagai Bagian dari Kompensasi 244
B. Gaji dan Upah 245
C. Langkah-Langkah dalam Penentuan Gaji dan Upah 246
D. Tantangan dalam Penentuan Gaji dan Upah 259
E. Ringkasan 261
F. Pertanyaan untuk Diskusi 262
Referensi 263

12 INSENTIF DAN BAGI HASIL 264
A. Insentif dan Bagi Hasil 265
B. Bagi Hasil 272
C. Ringkasan 276
D. Pertanyaan untuk Diskusi 276
Referensi 277

13 TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN 278
A. Tunjangan dan Program Kesejahteraan 279
B. Jenis-Jenis Tunjangan dan Peningkatan Kesejahteraan 280
C. Kebutuhan Manusia Sebagai Acuan dalam Perencanaan Program Tunjangan dan Kesejahteraan 285

Bahan dengan hak cipta

D. Ringkasan 287
E. Pertanyaan untuk Diskusi 287
Referensi 287

14 PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI 288
A. Tantangan-Tantangan Kepegawaian 289
B. Kepuasan Kerja 290
C. Hubungan Komunikasi 296
D. Disiplin 299
E. Stres 303
F. Bimbingan dan Konseling 310
G. Keselamatan dan Kesehatan Kerja 312
H. Ringkasan 317
I. Pertanyaan untuk Diskusi 318
Referensi 319

15 MOTIVASI 320
A. Hakikat dan Pengertian Motivasi 321
B. Motivasi Sebagai Dorongan Internal 323
C. Motivasi Sebagai Dorongan Eksternal 336
D. Motivasi dan Unjuk Kerja 346
E. Ringkasan 347
F. Pertanyaan untuk Diskusi 347
Referensi 348

Bahan dengan hak cipta

KATA PENGANTAR

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia, di samping manajemen pemasaran, produksi, keuangan, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan, pikiran, bisa malas, bisa rewel, tidak seperti mesin atau sumber daya lain yang dapat diatur sesuka hati pengaturnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengem-

Bahan dengan hak cipta

bangkan, memelihara, dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan (dibahas di bab 3–7), dan berbagai topik yang berkaitan dengannya seperti pengertian, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan tantangan-tantangan manajemen sumber daya manusia (dibahas di bab 1 dan 2).

Setelah sumber daya manusia diperoleh, perlu dilakukan pengembangan termasuk pengembangan sikap dan *skill* serta kemampuan yang dilakukan melalui pelatihan-pelatihan, membantu pegawai mencapai tujuan kariernya dengan pengelolaan karier, dan melakukan penilaian dalam rangka mencari kekurangan untuk segera diperbaiki (dibahas di bab 8–10).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan satu topik yang sangat penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Hal ini mudah dipahami sebab pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam usaha meningkatkan keunggulan bersaing organisasi perusahaan.

Tantangan yang dihadapi perusahaan seperti perubahan-perubahan lingkungan bisnis, lingkungan kerja, menghendaki perusahaan harus melakukan pengembangan sumber daya manusianya secara proaktif, sehingga tidak terjadi keusangan kemampuan pegawai dan juga untuk meningkatkan produktivitas. Untuk dapat melakukan pengembangan dan peningkatan produktivitas diperlukan pemahaman mengenai berbagai aspek seperti perencanaan pelatihan dan pengelolaan karier.

Setelah mereka dilatih dan kemudian bekerja dengan baik, kebutuhan-kebutuhan dasar sebagai manusia harus dipenuhi untuk memelihara dan meningkatkan loyalitas sumber daya manusia terhadap organisasi, meningkatkan kinerja. Untuk itu

Bahan dengan hak cipta

perlu direncanakan sistem penggajian, insentif dan bagi hasil, dan tunjangan-tunjangan serta kesejahteraan yang baik (dibahas di bab 11–13).

Tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang baik dari pegawai. Untuk itu, di luar kegiatan-kegiatan sebagaimana tersebut di atas, masih banyak yang harus dilakukan seperti peningkatan kualitas kehidupan kerja melalui perubahan struktur kerja, penciptaan komunikasi yang baik, penciptaan disiplin kerja, penanggulangan stres kerja, bimbingan dan penyuluhan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemotivasian (dibahas di bab 14 dan 15).

Buku ini membahas topik-topik di atas sebagai materi kuliah manajemen sumber daya manusia yang diberikan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Jurusan Ilmu Adminstrasi Niaga FISIP Universitas Katolik Parahyangan, tempat penulis menjadi salah seorang pengajarnya.

Buku ini tentunya hanya salah satu alternatif untuk memahami topik-topik di atas. Oleh karena itu, kepada para mahasiswa khususnya mahasiswa yang belajar bersama-sama dengan penulis, disarankan untuk membaca buku lain sesuai dengan rujukan utama yang dipakai penulis.

Akhir kata, semoga buku yang singkat ini bermanfaat bagi pembaca, dan kalau ada kritikan jangan segan-segan untuk menyampaikannya.

Penulis

Bahan dengan hak cipta

1

PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Setelah membaca bab ini Anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia.
2. Menjelaskan sasaran sosial, sasaran organisasi, sasaran individual, dan sasaran profesional manajemen sumber daya manusia.
3. Menjelaskan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dan mengapa aktivitas tersebut dilakukan.
4. Menjelaskan otoritas atau wewenang dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.
5. Menjelaskan alasan keberadaan departemen sumber daya manusia.
6. Peran strategis dari departemen sumber daya manusia dalam manajemen organisasi.
7. Menjelaskan keterkaitan antara berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia.
8. Menjelaskan *input*, proses, dan *output* dari manajemen sumber daya manusia.
9. Beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia.

Bahan dengan hak cipta

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. Beberapa di antaranya adalah:

> *Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.*[1]

Definisi lain mengatakan:

> Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.[2]

Selanjutnya penulis lain mengatakan:

> *Human resource management is the activities undertaken to attract, develope, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization.*[3]

Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi di dalam organisasi.

Bahan dengan hak cipta

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis mendefinisikan SDM dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan, misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain. Menentukan berbagai *policy* sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan dan lain-lain, dan program seperti melakukan program-program latihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat, dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.

B. TUJUAN DAN KEGIATAN MSDM

Tujuan MSDM sesungguhnya telah disinggung di atas, yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. William B. Werther dan Keith Davis mengatakan:

> *The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way.*[4]

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi

Bahan dengan hak cipta

tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi.

Selanjutnya, apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut.

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

1. persiapan dan pengadaan,
2. pengembangan dan penilaian,
3. pengkompensasian dan perlindungan, dan
4. hubungan-hubungan kepegawaian.

1. Persiapan dan Pengadaan

Kegiatan persiapan dan pengadaan meliputi banyak kegiatan, di antaranya adalah kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut dan lingkungan kerja di mana aktivitas tersebut dilakukan. Untuk dapat melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran, manajemen sumber daya manusia sudah barang tentu harus mengetahui keseluruhan tugas yang ada dalam organisasi berikut dengan rincian tugas (*job description*), persyaratan tugas (*job spesification*), dan standar kinerja (*job performance standard*).

Selanjutnya, sebagai landasan kegiatan dilakukan perencanaan sumber daya manusia, yaitu memprediksi dan menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa sekarang dan yang akan datang, baik jumlahnya maupun keahliannya atau jenisnya. Rencana sumber daya manusia akan menunjukkan jumlah yang akan direkrut dan kapan dilakukan rekrutmen untuk menarik calon pegawai yang berpotensi untuk mengisi

Bahan dengan hak cipta

jabatan. Setelah sekumpulan pelamar diperoleh, dilakukan seleksi untuk mendapatkan pegawai yang memenuhi persyaratan. Kemudian, setelah mereka diterima, sering kali kemampuan mereka sepenuhnya belum sesuai dengan keinginan organisasi, sehingga dilakukanlah program orientasi, setelah itu dilakukan penempatan.

2. Pengembangan dan Penilaian

Setelah mereka bekerja secara berkala harus dilakukan pelatihan-pelatihan. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan menjaga terjadinya keusangan kemampuan pegawai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kemudian dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat apakah unjuk kerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja. Selanjutnya membantu perencanaan karier pegawai dalam organisasi agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Ini diperlukan sebagai usaha pengembangan kemampuan pegawai, karena pegawai yang memasuki suatu organisasi senantiasa menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan biasanya dengan tanggung jawab dan gaji yang lebih tinggi.

3. Pengkompensasian dan Perlindungan

Untuk mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa kenikmatan atau keuntungan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan. Hal ini disebabkan pegawai menginginkan balas jasa yang layak sebagai kosekuensi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga untuk melindungi pegawai dari akibat buruk yang mungkin timbul dari pelaksanaan pekerjaan, serta untuk menjaga kesehatan pegawai.

Bahan dengan hak cipta

4. Hubungan-Hubungan Kepegawaian

Hubungan-hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik, meningkatkan disiplin pegawai agar mematuhi aturan, kebijakan-kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan. Kemudian, bilamana dalam organisasi terbentuk organisasi atau serikat pekerja, organisasi harus melakukan kerja sama yang sinergis, dalam arti saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi. Selanjutnya, dalam waktu-waktu tertentu harus dilakukan penilaian tentang sejauh mana manajemen sumber daya manusia tersebut memenuhi fungsinya, yang dilakukan melalui apa yang disebut audit sumber daya manusia.

Agar keseluruhan kegiatan itu terlaksana dengan baik, efektif, dan efisien, perlu dilakukan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan lain-lain.

C. SASARAN-SASARAN MSDM

Sebagai acuan atau standar melalui mana kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dapat mencapai tujuannya, yakni membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, kegiatan-kegiatan tersebut harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi, yaitu:[5]

1. *societal objective*,
2. *organizational objective*,
3. *functional objective*, dan
4. *personal objective*.

1. *Societal Objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi, atau perusahaan.

Bahan dengan hak cipta

Sebagaimana diketahui, organisasi berdiri dalam lingkungan masyarakat dan dimaksudkan untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat, atau membantu masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya. Oleh karena itu, semua aktivitas, *policy*, dan program-program kepegawaian tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat, harus mengindahkan nilai-nilai dan keyakinan yang berkembang dalam masyarakat, serta membantu masyarakat dengan memberikan lapangan pekerjaan. Misalnya, dalam pelaksanaan penarikan pegawai (*recruitment*) tidak melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, etnis, dan keadaan fisik seseorang, sehingga bilamana hal ini tidak dipenuhi dapat mengakibatkan dukungan masyarakat pada organisasi menjadi rendah, yang pada akhirnya dapat mengganggu proses pencapaian tujuan. Kebijaksanaan perusahaan untuk otomatisasi, yang mungkin tidak begitu perlu bilamana dianalisis lebih dalam dan mengakibatkan pengurangan lapangan kerja atau pemutusan hubungan kerja, dapat berdampak negatif pada organisasi dengan kemungkinan-kemungkinan munculnya ketidakpuasan masyarakat, misalnya diungkapkan melalui unjuk rasa, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.

2. *Organizational Objective*

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memberi manfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, program-program kepegawaian harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

3. *Functional Objective*

Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia,

Bahan dengan hak cipta





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

5. Mengusahakan kerja sama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan setiap orang.
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen.
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Adapun yang menjadi tanggung jawab manajer sumber daya manusia adalah membantu mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia secara lebih efektif. Misalnya, pelaksanaan program pelatihan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, peningkatan disiplin, penentuan kompensasi, dan lain-lain. Dalam program pelatihan dan pengembangan, misalnya, manajer garis akan terlibat dalam penentuan tujuan latihan, materi, dan menjadi pelatih, sementara dalam perencanaan akan terlibat dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja dan penentuan persediaan tenaga kerja, dan dalam penyeleksian terlibat dalam penentuan persyaratan kerja, mewawancarai calon, dan seterusnya. Sehingga hubungan di antara mereka adalah sebagai mitra kerja, dalam arti keduanya harus saling mendukung dalam upaya meningkatkan dukungan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya kemitraan itu juga dengan karyawan. Kemitraan di antara ketiganya oleh para ahli[8] diterjemahkan dalam bentuk tugas seperti pada Tabel 1-1.

Bahan dengan hak cipta







1. Menjadi seorang *business person*, dengan peran:

a. Membentuk dan mendukung harapan manajemen untuk menjadi orang bisnis pada mulanya, dan selanjutnya menjadi praktisi manajemen sumber daya manusia.
b. Berpartisipasi dalam kursus-kursus di luar bidang sumber daya manusia, seperti kursus di bidang keuangan, pemasaran, dan operasional.
c. Melakukan rotasi posisi antarfungsi SDM dengan fungsi lini yang ada dalam organisasi.

2. Menjadi pembentuk perubahan, dengan peran:

a. Berpartisipasi dalam sebuah tim dengan konsultan dari luar pada saat terjadi perubahan.
b. Berpartisipasi dalam pertemuan yang membahas proses perubahan dan pembentukan misi dan tujuan.

3. Menjadi konsultan bagi organisasi, atau rekan kerja bagi manajer bidang lain, dengan peran:

a. Bekerja dalam konsorsium perusahaan, organisasi profesional, dan koalisi pemeliharaan kesehatan.
b. Berpartisipasi dalam proyek sistem komputer.
c. Menyiapkan proposal.

4. Menjadi pembentuk dan pelaksana strategi, dengan peran:

a. Mempelajari isi dan strategi bisnis.
b. Membaca orientasi bisnis secara periodik.
c. Memahami strategi dari semua divisi yang ada dalam perusahaan.
d. Menerapkan praktik manajemen SDM dari berbagai strategi ini.

Bahan dengan hak cipta



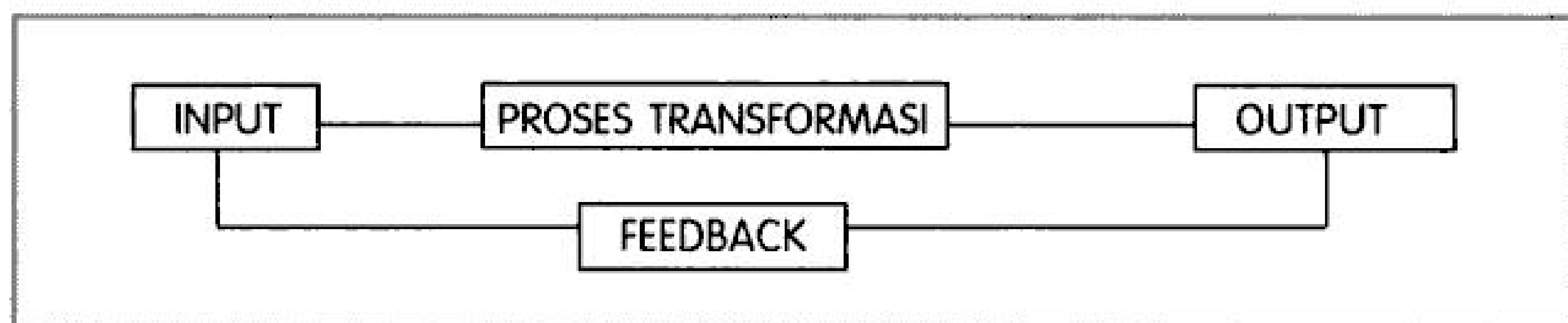




pendidikan nasional untuk mencerdaskan manusia. Sistem tersebut memiliki elemen-elemen pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, di mana keseluruhan elemen saling berhubungan untuk meningkatkan kecerdasan masyarakat. Sesuai dengan ini, perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengembangan, dan lain-lain merupakan elemen untuk memecahkan masalah-masalah kepegawaian guna meningkatkan kontribusi produktifnya pada organisasi. Oleh karena itu, MSDM bisa berupa sistem sebagai unit dan bisa juga sebagai metode untuk memecahkan masalah.

Selanjutnya, sistem dapat dilihat dari sudut kepekaannya terhadap lingkungan, yakni sistem terbuka (*open system*) dan sistem tertutup (*closed system*). Sistem terbuka mempunyai ciri bahwa keberadaannya sangat dipengaruhi oleh lingkungan, yaitu keseluruhan faktor dari luar yang dapat mempengaruhi hidup matinya sebuah sistem, dan senantiasa menerima masukan-masukan atau energi dari luar untuk kemudian mengubah masukan tersebut menjadi sesuatu yang dibutuhkan oleh lingkungan. Sistem ini juga menerima umpan balik (*feed-back*) yang menginformasikan sejauh mana sistem mampu berjalan dengan baik, seperti yang terlihat pada Gambar 1-2.

Gambar 1-2: Karakteristik Dasar Sistem Terbuka



MSDM dapat dikategorikan sebagai sistem terbuka. Semua aktivitas MSDM seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan lain-lain merupakan proses pengubahan (proses transformasi). Masukan atau *input*-nya adalah tantangan-tantangan lingkungan

Bahan dengan hak cipta

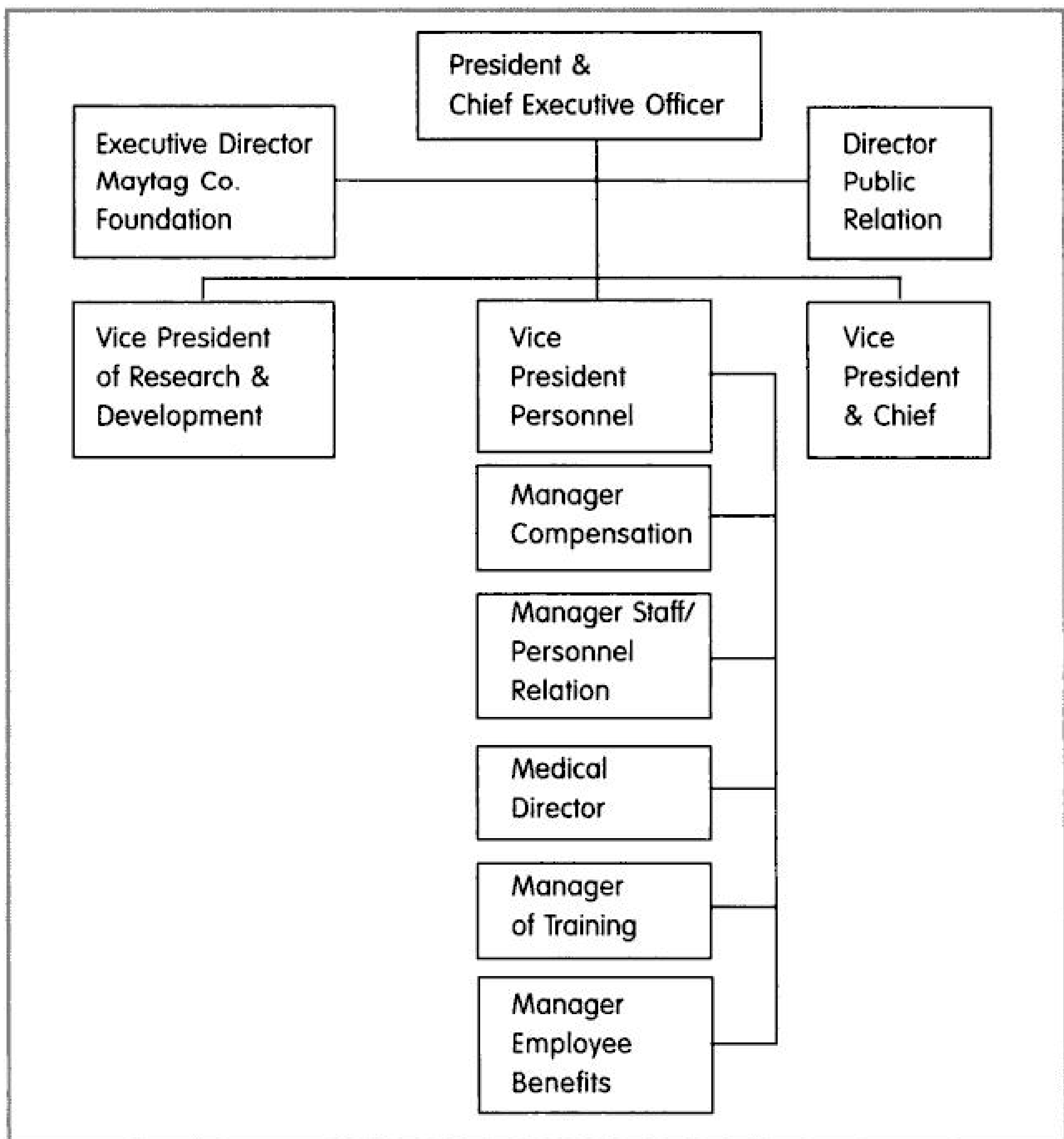






Dalam struktur ini tidak berarti kegiatan seperti perekrutan, analisis jabatan, dan kegiatan lainnya tidak dilakukan, tetapi kegiatan ini termasuk dalam tanggung jawab manajer-manajer di atas. Sekali lagi hal itu sangat tergantung pada masalah yang dihadapi perusahaan. Seperti dijelaskan di atas, dalam perusahaan kecil mungkin departemen sumber daya manusia tidak dibuat sebagai sebuah departemen yang berdiri sendiri, dan fungsi manajemen sumber daya manusianya dilakukan oleh pimpinan.

Gambar 1-3: Struktur Organisasi Perusahaan Maytag



Bahan dengan hak cipta







2

TANTANGAN-TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Setelah membaca bab ini Anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan bagaimana perubahan-perubahan ekonomi dan persaingan menimbulkan masalah dalam tenaga kerja.
2. Menjelaskan bagaimana perubahan teknologi menimbulkan masalah tenaga kerja.
3. Menjelaskan bagaimana keanekaragaman pegawai menimbulkan masalah bagi organisasi.
4. Menjelaskan implikasi dari globalisasi dalam dunia bisnis dan tenaga kerja.
5. Menjelaskan bagaimana strategi, budaya memberikan kesulitan bagi MSDM.
6. Menjelaskan beberapa kecenderungan strategi dan kebijakan mempekerjakan pegawai dalam menghadapi tantangan-tantangan.

A. TANTANGAN-TANTANGAN MSDM

Sebagaimana telah disebutkan, tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggungjawabkan. Ini bukanlah pekerjaan yang mudah sebab seperti yang tersirat, tujuannya tidak hanya untuk

Bahan dengan hak cipta



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.





kan tenaga kerja manusia yang lebih baik, efektif, efisien, dan lain-lain. Hasil ini dapat kita lihat dari sejarah peradaban manusia, pada saat ditemukan mesin uap hingga komputer dan robot yang dikendalikan oleh komputer, dan kemudian teknologi komunikasi yang sangat canggih. Pada masa yang akan datang tentu saja akan ditemukan berbagai teknologi baru yang lebih efisien dan efektif untuk melakukan pekerjaan.

Temuan-temuan di atas akan secara langsung mempengaruhi dunia kerja, dalam hal semakin mengecilnya kebutuhan perusahaan-perusahaan terhadap tenaga kerja manusia karena telah digantikan oleh mesin-mesin canggih. Jenis keahlian dan keterampilan sumber daya manusia yang dibutuhkan juga akan berubah ke arah penguasaan teknologi, dalam hal bagaimana mengoperasikan dan memelihara berbagai teknologi canggih tersebut untuk proses produksi. Dengan keadaan ini tentu saja program-program dan kegiatan sumber daya manusia harus diarahkan untuk meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan teknologi. Senada dengan ini, R.S. Schuler mengatakan:

> *The production facility of yesterday, for instans, relied far more on the sheer physical stamina and strength of its workeforce than the highly automated production facility of today, which relies far more on mental abilities and team work. Many companies are force to change the skills and abilities of their workforce accordingly. Barden Corporation, for example, purchased computerized numerical control (CNC) machine, which in turn required machine operator to process knowlegde of trigonometry and elementary computer programming. To ensure that employees were properly trained, the company develope an extensive apprenticeship program.*[3]

Bahan dengan hak cipta







pegawai juga sering kali tidak mau memberikan informasi yang tepat mengenai berbagai hal yang diperlukan sebagai bahan pengembangan sumber daya manusia oleh departemen sumber daya manusia.

3. Tuntutan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagaimana dikatakan oleh para ahli adalah:

A pattern of basic assumption-invented or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceipt, think and feel in relation to those problem.[6]

Definisi di atas mengatakan bahwa budaya organisasi meliputi seperangkat asumsi yang dikembangkan oleh organisasi, yang dimaksudkan sebagai acuan atau cara dalam menghadapi berbagai masalah yang dihadapi, yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal. Selanjutnya budaya organisasi merupakan produk dari semua ciri-ciri organisasi, yaitu anggotanya, keberhasilannya, dan kegagalannya, sebagaimana dikatakan oleh para ahli:

Organizational culture is the product of all the organizational features: its people, its success, and its failure.[7]

Pengertian di atas menyiratkan bahwa budaya yang dimiliki suatu organisasi bisa berbeda dengan yang lain. Budaya itu akan menentukan cara-cara yang didukung oleh anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Tantangan MSDM di sini adalah bagaimana menyesuaikan secara proaktif kebutuhan sumber daya manusia dan cara-cara melaksanakan tugas.

Bahan dengan hak cipta







market, menjadikan perusahaan multinasional menyadari bahwa saat ini sumber daya manusia dan modal intelektual (*intellectual capital*) merupakan aset yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang langgeng.

Manajemen sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan multinasional harus mulai mencari pekerja yang bukan saja *the right people in the right job in the right place*, tetapi juga pada waktu yang tepat dan biaya yang tepat. Tantangan yang paling mencolok adalah bagaimana mendapatkan seorang manajer yang mampu menjalin kerja sama dalam jaringan yang mendunia (*network worldwide*). Hanya sedikit perusahaan yang berhasil mencapai hal ini. Kebanyakan perusahaan tersebut tidak memiliki *leadership capital* yang dibutuhkan untuk dapat mengelola pasar mereka yang tersebar di seluruh dunia. Salah satu penyebabnya adalah masih adanya sikap etnosentrisme. Keputusan-keputusan yang dibuat cenderung terkonsentrasi pada *host country*.

Sumber: *Ten Steps to a Global Human Resource Strategy*, John A. Quelch & Helen Bloom. Disadur dari artikel "Strategy & Business," Booz, Allen & Hamilton, First Quarter of 1999.

F. TANTANGAN DAN PERUBAHAN KEBIJAKAN KEPEGAWAIAN

Keadaan dan perubahan-perubahan lingkungan eksternal seperti tenaga kerja, ekonomi, politik, hukum, sosial, dan organisasi dapat mengakibatkan masalah-masalah seperti biaya tenaga kerja yang lebih besar dan kurangnya tenaga kerja, khususnya tenaga kerja terlatih. Peningkatan biaya tenaga kerja dapat

Bahan dengan hak cipta







kerja per hari yang disepakati antara pegawai dan perusahaan. Misalnya, kalau jam kerja 6 jam per hari, dapat dilakukan mulai pukul 06.00 pagi sampai pukul 12.00 siang, atau mulai pukul 08.00 pagi sampai pukul 02.00 siang dan seterusnya. Cara ini diharapkan dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan produktivitas, sebab para pekerja dapat mengatur kapan waktu yang terbaik untuk melakukan pekerjaannya. Cara ini sangat membantu para ibu rumah tangga yang harus bekerja, di mana pada pagi hari sangat disibukkan dengan menyiapkan anak-anaknya pergi ke sekolah dan setelah pekerjaan rumah tangga selesai baru dia dapat bekerja dengan konsentrasi yang lebih tinggi.

1.2 *Compressed working week*

Yaitu memadatkan jam kerja dalam beberapa hari kerja. Misalnya, hari kerja satu minggu dengan 6 hari kerja dan 6 jam kerja per hari (sehingga jumlah kerja satu minggu menjadi 36 jam) diubah menjadi 4 hari tetapi dengan 9 jam per hari. Ini misalnya dilaksanakan dari pukul 08.00 pagi sampai pukul 05.00 sore. Ini dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat absensi, sebab cara ini memberikan kesempatan libur yang lebih besar yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk melakukan berbagai kegiatan lain seperti kegiatan sosial, menyelesaikan pekerjaan rumah misalnya membersihkan rumah, dan mencuci pakaian yang tidak sempat dilakukan karena sibuk bekerja di kantor.

2. *Job Sharing*

Yaitu cara kerja di mana dua atau lebih pekerja bekerja sama atau membagi pelaksanaan satu pekerjaan, dan mereka menerima bayaran berdasarkan kontribusinya dalam pekerjaan. Bila pelaksanaannya setengah untuk masing-masing pekerja,

Bahan dengan hak cipta





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Referensi

1. William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, 1993), hlm. 41–55.
2. Michael Harris, *Human Resource Management: A Practical Approach* (New York: Harcourt Brace, 1997), hlm. 11.
3. *Ibid.*, hlm. 11.
4. *Ibid.*, hlm. 64.
5. William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *op. cit.*, hlm. 50–53.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossy-Bass, 1989), hlm. 9.
7. William B. Werther, Jr. dan Keith Davis, *op. cit.*, hlm. 53.
8. Stephen P. Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, terj. (Bandung: Arcan, 1994), hlm. 9.
9. Lingkungan organisasi, strategi, ukuran, dan teknologi oleh para ahli dinyatakan sebagai determinan suatu struktur, di mana dikatakan struktur yang efektif harus didesain sesuai dengan variabel-variabel di atas. Lihat Stephen P. Robbin, *Ibid.*
10. Derek Torrington dan Tan Chwee Huat, *Human Resource Management for Southeast Asia* (Singapore: Prentice-Hall, 1994), hlm. 37.
11. *Ibid.*, hlm. 38.
12. *Ibid.*, hlm. 56.

Bahan dengan hak cipta







1. Mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan seseorang.
2. Menghindari persyaratan kerja yang tidak dibutuhkan yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pekerjaan.
3. Mengungkapkan elemen-elemen kerja yang dapat membantu atau mengabaikan kualitas kehidupan kerja.
4. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Mencocokkan pelamar kerja dengan jabatan yang kosong.
6. Menentukan pelatihan untuk pegawai baru dan pegawai yang sudah berpengalaman.
7. Menentukan rencana-rencana untuk mengembangkan pegawai yang memiliki potensi.
8. Menentukan standar kerja yang realistis.
9. Menempatkan pegawai dalam jabatan di mana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif.
10. Memberikan kompensasi kepada pemegang jabatan secara adil.

1. Mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan seseorang

Setelah memahami tugas-tugas seseorang yang didapat dari informasi analisis jabatan, akan dapat diprediksi apa yang menjadi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaannya, misalnya di sebuah rumah sakit, tugas seorang juru rawat adalah memonitor perkembangan penyakit pasien, membersihkan ruangan, menghibur pasien, memberikan obat, mengingatkan bahwa keributan dan suasana ruangan akan dapat mengganggu pekerjaannya, dan kemudian bagaimana perubahan-perubahan teknologi mempengaruhi pekerjaan.

Bahan dengan hak cipta







tentu saja ini tidak merupakan masalah, tetapi untuk perusahaan besar hal ini menjadi rumit karena terdapat jumlah jabatan yang sangat besar. Bayangkan misalnya PT Telkom Indonesia yang memiliki jumlah pegawai ribuan orang, di dalamnya jelas akan ditemukan banyak jabatan.

2. Menentukan Teknik Pengumpulan Informasi

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti:

1. membuat kuesioner,
2. *interview*,
3. mengadakan observasi,
4. *panel of expert*, dan
5. *employee logs*.

2.1 Kuesioner

Yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, ciri kesehatan dan keselamatan kerja, standar unjuk kerja, dan lain-lain. Teknik ini merupakan cara yang paling luas dilakukan sebab di samping lebih murah, juga lebih cepat karena dapat mengumpulkan informasi beberapa jabatan sekaligus.

2.2 *Interview*

Yaitu melakukan dialog secara langsung dengan pegawai mengenai aspek di atas. Teknik ini lebih kompleks dan dapat memakan waktu yang lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah.

Bahan dengan hak cipta







beberapa kemungkinan yang dapat dipilih. Contoh wewenang yang dimiliki:

a. mengatur barang
b. menurunkan harga barang sesuai dengan permintaan pembeli
c. melarang calon pembeli untuk membuka bungkusnya dengan meminta menandai yang mana dari daftar kemungkinan yang dimiliki

Ketiga, menyangkut persyaratan fisik, mental, pengalaman, dan pelatihan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam Gambar 3-1, bentuk pertanyaan tentang persyaratan fisik adalah terbuka. Untuk ini pun dapat dibuat pertanyaan tertutup dengan merinci sejumlah aspek, misalnya dengan pertanyaan:

Berilah tanda silang pada ciri fisik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan di bawah ini:

1. Kesehatan mata : ( ) tidak perlu
( ) cukup perlu
( ) sangat perlu
2. Tinggi badan : ( ) tidak perlu
( ) cukup perlu
( ) sangat perlu
3. Tidak cacat kaki : ( ) tidak perlu
( ) cukup perlu
( ) sangat perlu
4. Tidak cacat tangan: ( ) tidak perlu
( ) cukup perlu
( ) sangat perlu

Bahan dengan hak cipta







3. Standar Unjuk Kerja

Ini merupakan kegiatan dan *output* dari pekerjaan yang menjadi ukuran kinerja pegawai. Ada kalanya suatu pekerjaan tidak begitu jelas hasil kerjanya, misalnya pekerjaan pegawai administrasi, sehingga penilaian unjuk kerjanya mungkin dilihat atau diukur dari kegiatan atau perilaku kerja yang dilakukan seperti kehadiran di tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain. Untuk tugas-tugas yang hasil kerjanya sangat jelas, misalnya tugas *salesman* yang menjual barang, dapat dilihat dari jumlah barang yang dijual.

E. PERANCANGAN PEKERJAAN

Pekerjaan yang baik harus lebih dari sekadar sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis jabatan. Pekerjaan harus dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan mengurangi ketidakhadiran. Oleh karena itu, pekerjaan harus dirancang atau didesain secara baik.

Job design is concerned with the way that tasks are combined to form complete job.[5] Definisi yang lain mengatakan bahwa desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional.[6] Penulis mendefinisikan perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari satu paket pekerjaan. Misalnya, dalam proses pembuatan sebuah meja dalam perusahaan mebel. Untuk menghasilkan sebuah meja yang siap dipasarkan, terdapat serangkaian tugas yang harus dilakukan seperti pemotongan kayu, penghalusan, perakitan, pengecatan, pengeringan, penyimpanan, dan lain-lain. Dalam hal ini, harus ditentukan tugas-tugas yang diberikan kepada seseorang, apakah keseluruhan tugas diberikan kepada satu orang ataukah dibagi-bagi kepada beberapa orang, misalnya

Bahan dengan hak cipta







dan dapat pula memiliki otonomi yang rendah. Seorang dosen atau guru biasanya memiliki otonomi yang luas dalam melakukan pekerjaannya, tetapi seorang masinis kereta api memiliki otonomi yang rendah sebab dia harus tunduk pada prosedur dan aturan kerja yang sudah ditentukan. Tidak adanya otonomi akan mengakibatkan tidak adanya rasa tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan yang dapat mengakibatkan unjuk kerja yang rendah pula.

3.2 *Task variety*

Task variety atau variasi tugas adalah hingga sejauh mana jenis tugas yang dilakukan seseorang memerlukan keahlian yang berbeda. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang membutuhkan keahlian yang berbeda, misalnya seorang operator telepon memiliki sedikit jenis tugas, yaitu menghubungkan sambungan telepon keluar sesuai dengan permintaan atasannya dan menyampaikan sambungan dari luar kepada atasannya. Seorang juru rawat di rumah sakit memiliki lebih banyak variasi tugas dibandingkan dengan operator telepon, misalnya memberi obat pada pasien, memandikan pasien, memonitor tekanan darah pasien, menghibur pasien, mencatat pasien yang masuk dan keluar, dan lain-lain. Variasi tugas yang rendah dapat mengakibatkan kebosanan, menimbulkan kejenuhan atau yang disebut dengan kelelahan mental (*fatigue*), semangat kerja menurun, dan unjuk kerja yang rendah.

3.3 *Task identity*

Yaitu hingga sejauh mana seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian keseluruhan proses penyelesaian satu pekerjaan. Seseorang bisa hanya berhubungan dengan sebagian proses atau keseluruhan. Misalnya, dalam proses pembuatan sebuah meja, seseorang hanya diberi tugas pengecatan saja, atau

Bahan dengan hak cipta







tantangan yang lebih besar bagi dia dan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

3. *Job Rotation*

Job rotation adalah meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang dengan cara memindahkan seorang petugas untuk melakukan tugas yang lain yang berbeda dengan sebelumnya. Misalnya, seorang yang tadinya ditugaskan di bidang pemasaran kemudian dipindahkan ke bagian lain, misalnya bagian produksi, di mana dalam hal ini akan memberikan tantangan baru dan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

Konsep-konsep di atas sesungguhnya telah dikemukakan secara implisit dalam penelitian yang dilakukan oleh Herzberg dalam teori motivasi yang dikenal dengan Teori Dua Faktor, yang dilakukan pada tahun lima puluhan terhadap 200 insinyur dan akuntan di Amerika Serikat dengan cara menanyakan kepada mereka tentang pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan yang menimbulkan kepuasan kerja.[9] Dalam teori tersebut dikemukakan bahwa faktor-faktor yang paling menentukan kepuasan kerja dan motivasi terletak dalam isi pekerjaan (*job content*), yaitu:

1. *achievement* (rasa berprestasi),
2. *recognition* (rasa pengakuan),
3. *responsibility* (rasa tanggung jawab), dan
4. *advancement* (rasa perkembangan diri).

Kemudian faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah faktor-faktor yang berada dalam lingkungan kerja (*job context*), yaitu:

1. *common policy and administration* (kebijaksanaan umum dan administrasi),
2. *supervision* (pengawasan),
3. *salary* (gaji),

Bahan dengan hak cipta







4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Setelah membaca bab ini Anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi dan arti pentingnya perencanaan sumber daya manusia.
2. Menjelaskan sebab-sebab yang menimbulkan perubahan tenaga kerja.
3. Menjelaskan teknik-teknik peramalan kebutuhan tenaga kerja.
4. Menjelaskan teknik-teknik penentuan *supply* internal dan eksternal.
5. Menjelaskan pengertian *replacement chart* dan *succession planning*.
6. Menjelaskan perbedaan *replacement chart* dan *succession planning*.
7. Menjelaskan fungsi *replacement chart* dan *succession planning* dalam perencanaan sumber daya manusia.
8. Menjelaskan pengertian dan fungsi *human resource audit* dalam perencanaan sumber daya manusia.
9. Menjelaskan implikasi dari perencanaan sumber daya manusia pada program sumber daya manusia lainnya.

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dipahami sebab secara

Bahan dengan hak cipta







Situasi ekonomi yang sering berubah seperti inflasi dan tingkat suku bunga yang tinggi, sebagai akibat dari kebijakan moneter dalam suatu negara, dapat mempengaruhi daya beli konsumen yang akan mengakibatkan permintaan akan barang yang diproduksi menurun, dan penurunan aktivitas akan mengakibatkan penurunan kebutuhan sumber daya manusia atau sebaliknya.

Perubahan-perubahan dalam peraturan pemerintah tentang kepegawaian, misalnya jam kerja standar, lembur standar yang dikurangi atau ditambah, jelas akan mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi.

Perubahan-perubahan dalam bidang teknologi seperti munculnya barang-barang teknologi proses produksi yang baru, misalnya otomatisasi produksi yang dikendalikan oleh komputer, mempengaruhi jenis tenaga kerja tertentu, dan kebutuhan tenaga kerja manual menjadi berkurang jumlahnya.

Persaingan yang semakin ketat akibat semakin banyaknya perusahaan dalam industri yang sama, sebagai akibat dari proses globalisasi misalnya, proses demokratisasi, atau kebijaksanaan pemerintah lainnya, mengakibatkan konsumen yang dalam memilih barang menghendaki produk berkualitas prima, pelayanan cepat, dan harga lebih murah, memaksa suatu perusahaan harus meningkatkan efisiensi dengan cara pengurangan tenaga kerja.

Keseluruhan faktor ini terlihat dengan jelas dan sewaktu-waktu dapat berubah sehingga senantiasa harus diramalkan oleh perencana sumber daya manusia. Perubahannya kelihatannya dapat diprediksi, tetapi kadang-kadang dampaknya terhadap jumlah tenaga kerja secara eksak sulit ditentukan. Kemudian, keseluruhan faktor itu antara satu dengan yang lain perubahannya dapat saling mempengaruhi, misalnya perubahan peraturan pemerintah di bidang ekonomi dan politik dapat mengubah

Bahan dengan hak cipta







manusia meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Pemikiran para ahli tersebut disimpulkan, lalu diberikan kepada masing-masing ahli sebagai masukan untuk memikirkan kembali hasil pemikirannya, kemudian ditanyakan kembali untuk mendapat persetujuan. Ini dapat dilakukan beberapa kali, misalnya tiga sampai empat kali.

c. **Perkiraan manajer**, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak, kemudian diberikan ke manajer di bawahnya untuk ditanggapi, atau sebaliknya, manajer paling bawah diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan direvisi. Teknik yang hampir sama dengan ini disebut *bottom-up forecast* dan *position allocation and control procedure*.[8] Yang pertama, manajer departemen membuat perkiraan kebutuhan pegawai pada masa depan berdasarkan analisis posisi yang baru, jabatan yang ditinggalkan, kerja lembur yang bisa dilakukan, jam kerja temporer, *part-time*, dan perubahan-perubahan beban kerja oleh kepala departemen. Yang kedua adalah menggunakan pedoman atau aturan dari manajer puncak dalam memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

2.2 Analisis kecenderungan

Analisis dilakukan berdasarkan kecenderungan kebutuhan pada masa lalu, yang dapat dilakukan melalui:

a. **Ekstrapolasi**, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan pada masa lalu sama dengan yang akan datang, misalnya jika masa lalu rata-rata kebutuhan pegawai adalah

Bahan dengan hak cipta

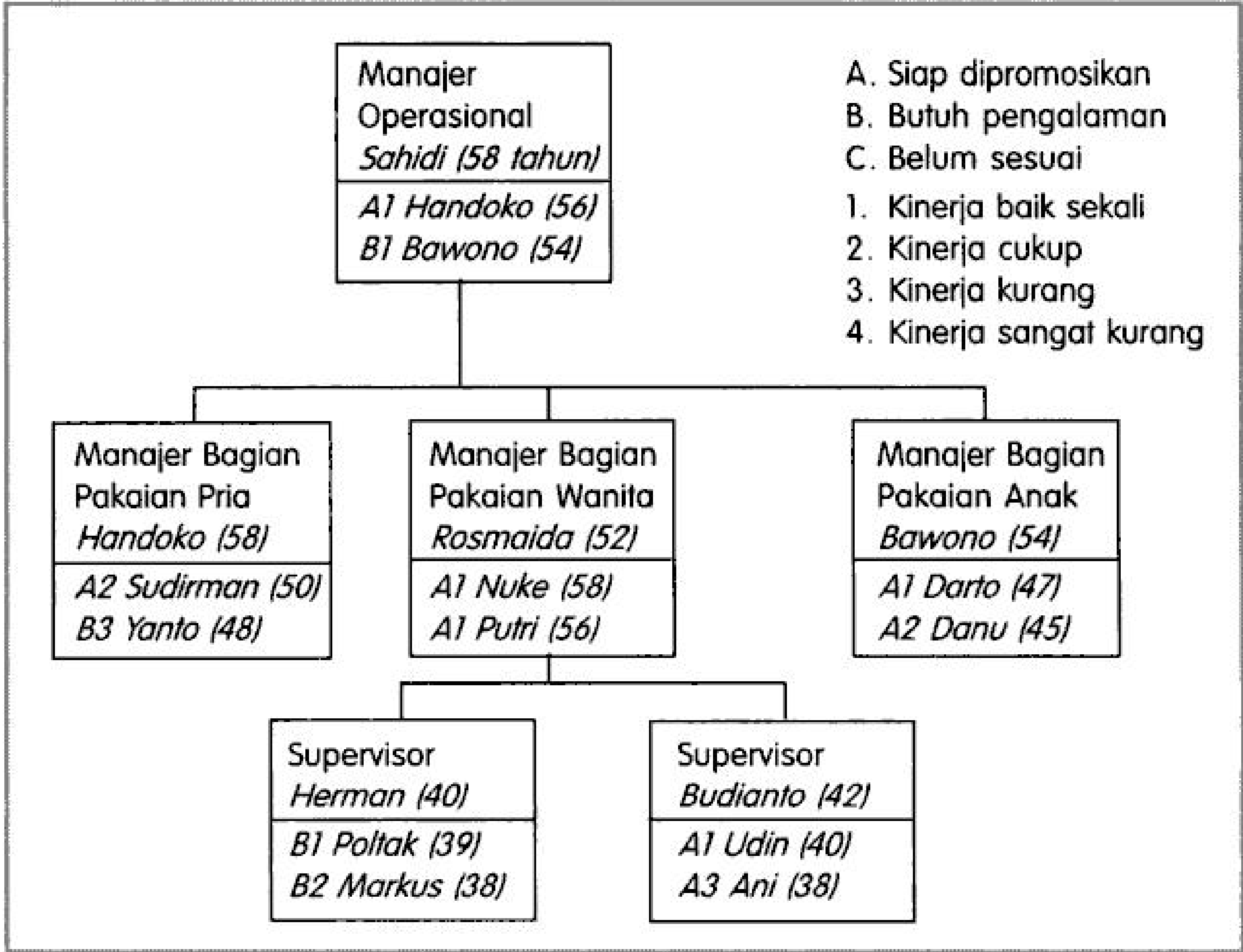






yang menggantikan siapa apabila suatu jabatan (pekerjaan) kosong. *Replacement chart* seperti bagan organisasi yang menyajikan semua jabatan yang ada dan menyebutkan kemungkinan calon pengganti berikut informasi mengenai keadaan pegawai tersebut sebagaimana dijabarkan pada Gambar 4-1.

Gambar 4-1: *Replacement Chart*



Replacement chart menggambarkan jabatan-jabatan yang ada, pejabat yang menduduki pada saat ini, dan kemungkinan-kemungkinan calon pengganti yang dapat dipromosikan, yang dilihat dari unjuk kerjanya.

Replacement chart hanya memperlihatkan sedikit informasi mengenai calon, oleh karena itu sebagai tambahan dapat dibuat apa yang disebut dengan *replacement summary*, yaitu daftar kemungkinan pengganti untuk setiap jabatan berikut informasi mengenai kelebihan dan kelemahannya seperti pada Gambar 4-2.

Bahan dengan hak cipta







di masa lalu. Asumsi yang digunakan adalah pola dan kemungkinan yang sama akan terjadi pada masa depan. *Vacancy analysis* hampir sama dengan *Markove analysis.* Perbedaannya terletak pada pola dan kemungkinan perubahan yang didasarkan pada pertimbangan manajer. Misalnya dalam sebuah perusahaan pada tahun 1997 sampai 1998, dari sejumlah pegawai operasional yang ada (400 orang), 80 orang (20%) mengundurkan diri, 10 orang (2,5%) pindah ke bagian lain, 10 orang (2,5%) dipromosikan, dan penurunan potensi 2,5%. Pola perubahan ini dipakai sebagai landasan untuk memperkirakan keadaan pada tahun 2000. Misalnya, pegawai operasional saat ini (1999) ada 300 orang, yang berarti persediaan pada tahun 2000 adalah:

300 - (20% x 300) – (2,5% x 300) – (2,5% x 300) – (2,5% x 300)
= 300 – 60 – 7,5 – 7,5 – 7,5
= 218

4.2 Memperkirakan ketersediaan sumber eksternal

Hasil dari analisis sumber internal akan memperlihatkan kebutuhan pegawai yang dapat dipenuhi dari dalam melalui promosi atau transfer, dengan terlebih dahulu melakukan beberapa pelatihan ataukah tidak. Akan tetapi, beberapa jabatan yang kosong mungkin tidak dapat diisi dari dalam, yang mungkin diakibatkan adanya jabatan-jabatan yang sama sekali baru atau dapat pula diakibatkan lemahnya program-program kepegawaian yang dijalankan selama ini, sehingga pegawai yang ada tidak ada niat untuk mengembangkan diri dan tidak siap untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada. Oleh karena itu, organisasi harus mengisinya dari sumber eksternal. Untuk itu diperlukan analisis sumber eksternal untuk melihat kemungkinan pengisiannya dan kemungkinan melakukan tindakan-tindakan proaktif.

Bahan dengan hak cipta







D. RINGKASAN

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi, baik jumlah maupun jenisnya pada masa yang akan datang, serta penentuan berbagai bentuk program dalam penyediaan tenaga kerja. Proses tersebut dilakukan melalui langkah-langkah analisis faktor-faktor penyebab perubahan kebutuhan, peramalan kebutuhan, dan analisis *supply* tenaga kerja, baik secara internal maupun eksternal.

Analisis beberapa faktor penyebab perubahan dilakukan dengan menganalisis perubahan-perubahan lingkungan eksternal, keputusan-keputusan organisasi, dan perubahan tenaga kerja.

Peramalan kebutuhan merupakan usaha untuk menentukan jumlah kebutuhan yang dapat dilakukan melalui teknik-teknik ramalan para ahli, analisis kecenderungan, analisis *budget and planning*, analisis *new venture*, analisis komputer, dan analisis statistik.

Setelah melakukan peramalan kebutuhan, perusahaan melakukan analisis *supply* SDM yang ada (internal dan eksternal), misalnya dengan teknik-teknik bagan pergantian (*replacement chart*), analisis Markove (Markove *analysis*), analisis kekosongan (*vacancy analysis*), melalui mana akan diketahui apakah ketersediaan (*supply*) sama dengan kebutuhan (*demand*), *supply* lebih besar daripada kebutuhan, dan *supply* lebih kecil daripada kebutuhan.

Situasi di atas akan menentukan berbagai program yang akan dilakukan seperti perekrutan, pengaturan ulang pekerjaan, pelatihan, program pensiun dini, dan lain-lain.

E. PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Sebutkan pengertian dan tujuan utama perencanaan sumber daya manusia.

Bahan dengan hak cipta







yang lebih jauh mungkin perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar untuk melatih pegawai tersebut bilamana mereka nantinya diterima.

B. PEREKRUTAN BUKAN HAL YANG MUDAH

Perekrutan sebagai upaya menarik atau mengumpulkan sejumlah calon pegawai yang berpotensi mengisi jabatan yang kosong, sepintas seperti pekerjaan yang sederhana. Seseorang dapat mengatakan buat saja iklan di media massa atau pakai cara lain, dan akan didapatkan sejumlah pelamar yang jumlahnya melebihi yang dibutuhkan. Permasalahannya atau pertanyaannya adalah apakah dengan cara itu sudah dengan sendirinya akan menjaring semua calon yang terbaik dari calon yang ada. Ambil sebuah contoh perekrutan calon pemain sepak bola nasional (PSSI) yang pola perekrutan pemainnya melalui penciptaan klub dan pelaksanaan kompetisi. Apakah cara ini sudah dapat menjaring semua calon pemain terbaik dari seluruh Indonesia? Sebuah perusahaan membuat iklan di harian *Kompas*. Apakah dengan cara ini sudah dapat menjaring semua calon yang ada? Kalau sudah dapat menjaring berarti tidak ada masalah, tetapi kalau belum, bagaimana untuk merekrutnya?

Bagaimana merekrutnya kelihatannya bukanlah pekerjaan yang sederhana. Dalam hal ini banyak hambatan yang akan ditemukan, dan dalam prosesnya banyak kegiatan yang harus dilakukan. Hambatan-hambatan misalnya biaya perekrutan, atau adanya kebijaksanaan organisasi yang dapat menghambat. Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan misalnya menentukan jabatan apa yang perlu diisi, memutuskan/menentukan siapa yang direkrut. Siapa yang direkrut mengacu pada karakteristik orang seperti calon macam apa yang akan direkrut, dari mana calon tersebut direkrut, dan bagaimana merekrutnya. Topik inilah yang akan dibahas dalam bab ini.

Bahan dengan hak cipta







You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

tetap, sebab mereka kemungkinan tidak diberikan kenikmatan lain di luar upah langsung yang diterima, yang kedua adalah mereka dapat diangkat dan diberhentikan sesuai dengan kebutuhan yang berubah akibat perubahan kebutuhan tenaga kerja, dan yang ketiga adalah tugas untuk penarikan, pendisiplinan, dapat dialihkan pada agen tenaga kerja. Kemudian kerugiannya yang pertama adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi, dan yang kedua adalah bisa terjadi konflik dengan pegawai tetap. Kerugian ini dapat melebihi keuntungannya.

1.4 Kebijaksanaan penarikan tenaga lokal

Kebijaksanaan penarikan tenaga lokal seperti mengutamakan pegawai yang berasal dari lokasi di mana perusahaan berada dapat menjadi hambatan untuk mendapatkan pegawai yang potensial. Meskipun harus diakui bahwa kebijaksanaan itu dapat menguntungkan bilamana dilihat dari aspek budaya, sebab sesungguhnya sebagaimana tersirat dalam penjelasan sebelumnya, manajemen sumber daya manusia tidaklah bebas nilai. Aspek-aspek sosial harus diperhatikan sebab aspek tersebut bilamana tidak diperhatikan akan dapat menimbulkan kesulitan di kemudian hari.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sebagaimana telah dijelaskan difokuskan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, dan untuk menentukan berbagai program dan kebijakan yang akan membantu pelaksanaan perekrutan, sebab perencanaan sumber daya manusia yang baik akan menunjukkan jumlah, jenis pegawai yang dibutuhkan, kapan akan direkrut, dan apa saja langkah-langkah untuk memenuhinya. Akan tetapi, perencanaan sumber daya manusia ini dapat juga menjadi hambatan, misalnya hasil

Bahan dengan hak cipta













3.2 Metode perekrutan

Ada berbagai macam metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal dan eksternal.

3.2.1 Metode perekrutan sumber internal

Calon internal diperoleh dengan cara manajer memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi. Metode ini bersifat tertutup, di mana pegawai tidak mengetahui jabatan yang kosong dengan jelas, sehingga pegawai yang memiliki persyaratan tidak memiliki kesempatan untuk melamar secara formal. Metode ini disebut dengan metode tertutup. Kelemahan metode ini adalah munculnya aspek-aspek nepotisme, kelebihannya mungkin lebih cepat.

Metode lain yang merupakan kebalikan dari metode di atas adalah metode terbuka, melalui apa yang disebut *job posting*, yaitu organisasi mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal. Dengan cara ini akan didapat beberapa keuntungan seperti memberikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai yang memenuhi syarat untuk menjadi calon. Kelebihan metode ini adalah didapatkannya lebih banyak calon. Kelemahannya mungkin memakan waktu yang lebih lama.

3.2.2 Metode perekrutan sumber eksternal

Metode untuk perekrutan sumber eksternal di antaranya adalah:[6]

a. *Walk-in and write-in* (inisiatif pelamar)

Walk-in adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

Bahan dengan hak cipta







Tabel 5-1: Keuntungan dan Kerugian dari Beberapa Media Utama

Jenis Media	Keuntungan	Kerugian	Kapan Digunakan
Surat Kabar	• Batas waktu yang singkat. • Kelenturan ukuran. • Sirkulasi terkonsentrasi pada wilayah geografis tertentu. • Bagian yang diklasifikasi diorganisasi dengan baik sehingga mudah diakses oleh pencari kerja yang aktif.	• Mudah bagi calon yang punya prospek untuk diabaikan. • Sirkulasi tidak dikhususkan sehingga pembaca yang tidak membutuhkan tetap harus membayar untuk iklan yang tidak perlu.	• Bila ingin membatasi perekrutan pada wilayah tertentu. • Bila jumlah calon yang diinginkan cukup tersedia di wilayah tertentu. • Bila banyak calon yang membaca iklan tenaga kerja.
Majalah	• Dapat dikhususkan untuk mencapai jabatan tertentu. • Kelenturan ukuran iklan. • Cetakan yang bermutu tinggi. • Bertahan lama, dalam arti calon dapat menyimpan dan membaca ulang.	• Sirkulasi geografis luas, jadi tidak dapat digunakan untuk membatasi perekrutan untuk wilayah tertentu. • Giliran pemasangannya lama.	• Bila jabatan dispesialisasikan. • Bila keterbatasan waktu dan geografis bukan yang paling penting. • Bila terlibat pada program perekrutan yang terus-menerus.
Radio dan Televisi	• Sulit utk diabaikan.	• Hanya mungkin untuk berita yang singkat.	• Dalam situasi tidak cukup calon yang membaca iklan cetak.

Bahan dengan hak cipta







k. *Government-funded and community training programs* (lembaga pelatihan pemerintah)

Di dalam usaha mengurangi pengangguran, pemerintah mendirikan lembaga pelatihan untuk membantu para penganggur mendapatkan pekerjaan, dan untuk membantu pengusaha mendapatkan pegawai yang cukup terampil. Di Indonesia, program-program pelatihan dilakukan oleh departemen tenaga kerja dengan berbagai macam keahlian seperti program pelatihan untuk calon tenaga kerja pembantu rumah tangga dan perawat yang akan dikirim ke luar negeri.

l. *Temporary help agencies*

Merupakan agen yang menyediakan pekerja temporer yang dibutuhkan secara cepat oleh perusahaan. Lembaga ini tidak memberikan calon, tetapi merupakan sumber tenaga kerja tambahan untuk perusahaan yang membutuhkan pada saat-saat beban pekerjaan sangat tinggi. Contohnya di Indonesia, PT Pos dan Giro mengalami beban kerja yang sangat tinggi pada saat hari-hari lebaran, natal, dan tahun baru.

m. *Leased employees*

Hampir sama dengan *temporary help agency*. Perbedaannya adalah *leased employee* menyediakan tenaga kerja untuk kebutuhan jangka panjang.

n. *Departing employees*

Pegawai yang keluar karena alasan tertentu seperti kawin atau ingin mengurus anak dapat dipanggil kembali untuk bekerja dengan menyesuaikan jam kerja mereka dengan kepentingan pribadi. Di Indonesia, PT Garuda Indonesian Airways dalam musim haji sering merekrut kembali para pramugari yang sudah meninggalkan pekerjaan dengan alasan kawin.

Bahan dengan hak cipta







Gambar 5-6: Contoh Formulir Lamaran

PT. Parahyangan
Formulir Lamaran Kerja

Data pribadi

1. Nama lengkap: ______________________________
2. Tempat dan tanggal lahir: ______________________________
3. Status perkawinan: a. Kawin b. Belum kawin
4. Jenis kelamin: a. Pria b. Wanita

Status pelamar

5. Saat ini sedang bekerja: a. Bekerja b. Tidak bekerja
6. Nama perusahaan tempat bekerja: ________ Jabatan: ________
7. Jabatan yang diinginkan: ______________________________
8. Tanggal mulai kerja yang diinginkan: ______________________________
9. Bersedia ditempatkan di semua lokasi perusahaan: ____________
10. Jumlah gaji yang diinginkan: ______________________________

Keahlian dan keterampilan

11. Riwayat pendidikan:
    a. ____________________ Tahun ____________________
    b. ____________________ Tahun ____________________
    c. ____________________ Tahun ____________________
    d. ____________________ Tahun ____________________
    e. ____________________ Tahun ____________________
12. Kursus atau pelatihan yang pernah diikuti:
    a. ______________________________
    b. ______________________________
    c. ______________________________

Pengalaman Kerja

13. Sebutkan riwayat pekerjaan yang pernah diperoleh:
    a. ______________ Tahun ____________ s/d ____________
    b. ______________ Tahun ____________ s/d ____________
    c. ______________ Tahun ____________ s/d ____________

Bahan dengan hak cipta







6

SELEKSI

Setelah membaca bab ini Anda diharapkan mampu:

1. Menyebutkan definisi dan fungsi seleksi.
2. Menyebutkan langkah umum dalam proses seleksi.
3. Menyebutkan faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan alat/prosedur seleksi.
4. Menyebutkan bagaimana pendekatan empiris dilakukan untuk mengukur validitas alat seleksi.
5. Menyebutkan bagaimana pendekatan rasional dalam pengukuran alat seleksi.
6. Menyebutkan beberapa alat/metode seleksi.
7. Menyebutkan beberapa jenis tes tertulis.
8. Menyebutkan beberapa jenis wawancara.

A. PENGERTIAN DAN FUNGSI

Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal sebagaimana dibahas pada bab sebelumnya. Proses ini, seperti

Bahan dengan hak cipta



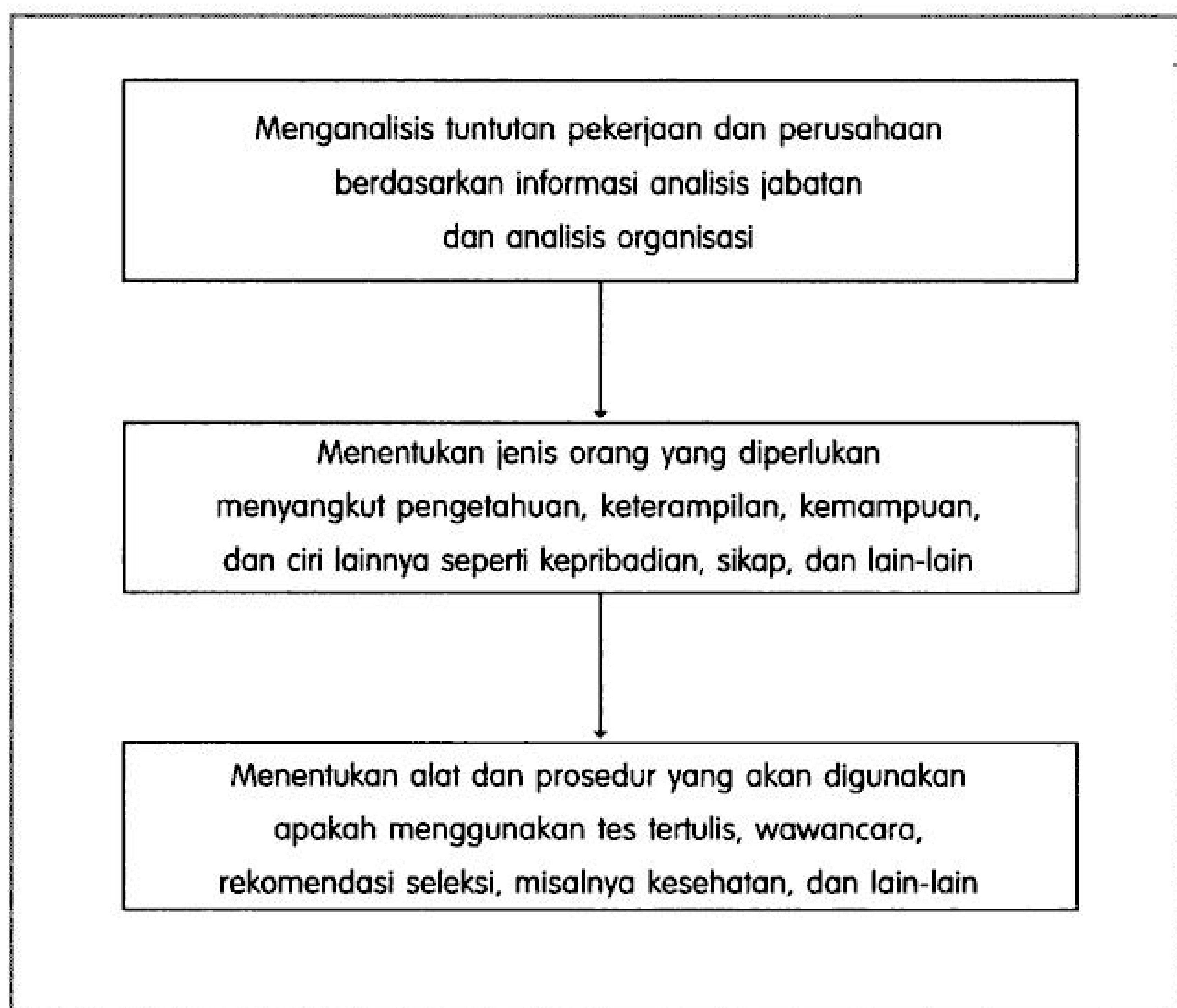




digunakan oleh organisasi dapat berbeda, tergantung pada kebutuhan organisasi. Tetapi, umumnya organisasi menggunakan beberapa cara seperti tes tertulis dan wawancara, ditambah beberapa metode lain seperti tes kesehatan, penjelasan pekerjaan secara realistis, dan lain-lain.

Secara skematis proses di atas dapat digambarkan seperti pada Gambar 6-1.

Gambar 6-1: Proses Seleksi



E. ALAT DAN PROSEDUR SELEKSI

Prosedur mengacu pada langkah-langkah yang dipakai untuk mendapatkan sejumlah informasi sebagai bahan pertimbangan memilih pegawai yang paling baik dari antara para calon dari

Bahan dengan hak cipta







kemampuan memecahkan masalah, kemampuan dalam belajar, kemampuan fisik, dan kesehatan yang baik. Selanjutnya, aspek lain adalah orang yang mampu bekerja dalam tim. Alat seleksi yang digunakan pada intinya adalah:

1. Pengecekan awal calon dengan cara memberikan gambaran realistis tentang perusahaan.
2. General Aptitude Test Battery (GATB) sebagai instrumen untuk mengetahui pengetahuan teknik, potensi memecahkan masalah, dan potensi belajar. Tes lebih ditekankan pada tes tertulis.
3. Diskusi pada pusat penilaian sebagai instrumen untuk mengidentifikasi kemampuan hubungan antar pribadi. Ini lebih cenderung pada tes praktek.
4. Wawancara untuk mengetahui motif dari para pelamar.
5. Tes fisik dan obat-obatan untuk mengetahui kesehatan calon.

F. PENENTUAN ALAT DAN TAHAPAN SELEKSI

Selanjutnya secara umum dalam memilih metode dan langkah-langkah apa yang dipakai oleh perusahaan secara konseptual bukan masalah utama seleksi. Masalah utama adalah apakah alat dan prosedur seleksi yang digunakan dapat memberikan informasi yang penting untuk memilih pegawai dengan memperhatikan beberapa faktor, yaitu:[6]

1. *job relatedness,*
2. *utility,*
3. *legality,* dan
4. *practicality.*

Untuk itu perlu dilakukan pengujian alat dan prosedur seleksi yang akan digunakan.

Bahan dengan hak cipta







1. Penerimaan Pendahuluan (*Preliminary Reception*)

Merupakan penerimaan pendahuluan di mana calon diminta mendatangi perusahaan. Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan perusahaan, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah perusahaan vang dia lamar merupakan pilihannya, dan perusahaan dapat melengkapi informasi mengenai si pelamar. Fungsi lainnya bagi perusahaan adalah sebagai proses penyaringan calon-calon yang tidak sesuai dengan perusahaan. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai perusahaan, dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah perusahaan tersebut merupakan pilihannya. Kalau dia merasakan bahwa perusahaan tersebut menjadi pilihannya, mungkin seleksi selanjutnya akan diikuti sehingga sebagaimana disinggung di atas, tahap ini merupakan proses seleksi juga bagi pelamar untuk perusahaan tersebut.

2. Ujian Penerimaan (*Employment Test*)

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktek/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes paktek adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan, misalnya tes matematika untuk calon pegawai pembukuan, dan tes mengetik untuk calon pegawai administrasi.

Kedua jenis tes ini ditujukan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaannya, kalau calon tersebut diterima menjadi pegawai. Jenis mana yang paling baik

Bahan dengan hak cipta







nyimpangan persepsi oleh si pewawancara mengenai jawaban dari calon.

4.1 Jenis-jenis wawancara

Jenis-jenis wawancara dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu dilihat dari orang yang terlibat dalam wawancara, kemudian dilihat dari struktur pertanyaan yang diajukan, dan selanjutnya dilihat dari kemampuan khusus yang ingin diketahui.

Dilihat dari orang yang terlibat dalam wawancara, dibedakan menjadi:

a. Wawancara individual, yaitu wawancara yang dilakukan oleh seorang pewawancara dengan seorang calon dalam bentuk tatap muka.
b. Wawancara kelompok, yaitu wawancara yang dilakukan oleh lebih dari satu orang pewawancara terhadap seorang calon atau lebih. Bila dilihat dari kemungkinan kesalahan penilaian, wawancara dalam bentuk kelompok bisa lebih baik karena penilaian setiap orang dapat dicocokkan satu dengan yang lainnya.

Dilihat dari struktur pertanyaan yang diajukan, dibedakan menjadi:

a. Wawancara terstruktur, yaitu wawancara dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan telah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja yang sudah ditentukan, yang berperan sebagai pedoman atau pengarah sehingga wawancara hanya berkisar pada apa yang sudah ditentukan sebelumnya. Dilihat dari aspek validitas, wawancara dengan cara ini bisa lebih baik, dengan asumsi bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sesuai dengan persyaratan kerja. Akan tetapi, wawancara ini menutup kemungkinan untuk mendapatkan informasi yang lebih luas mengenai calonnya,

Bahan dengan hak cipta







dimiliki kelompok, misalnya pria lebih pantas untuk pekerjaan tertentu.

d. Dominasi pewawancara, yaitu pewawancara lebih menonjolkan diri dengan mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan diri sendiri atau perusahaan, misalnya dengan menceritakan kemajuan-kemajuan yang dicapainya dalam perusahaan, atau arti penting kedudukan yang dipegangnya sekarang.

4.4 Pemeriksaan latar belakang dan referensi

Pemeriksaan latar belakang calon pegawai dan pengecekan kebenaran dari informasi yang diberikan oleh calon perlu dilakukan. Pemeriksaan latar belakang dapat berupa sejarah perkembangan pekerjaan, latar belakang kegiatan dalam kehidupan sosial, latar belakang kegiatan ketika masih kuliah atau belajar, dan lain-lainnya. Hal ini perlu dilakukan sebab latar belakang yang buruk, yang berkaitan dengan aspek-aspek tersebut, dapat mempengaruhi unjuk kerja. Latar belakang bisa memberikan indikasi misalnya tentang rasa tanggung jawab yang tinggi atau rendah, sifat rajin atau malas, cepat bosan dan lain-lain. Pengecekan referensi adalah pemeriksaan surat-surat referensi yang diberikan oleh pihak-pihak tertentu tentang kebenaran dari informasi yang diberikan. Hal ini penting sebab surat-surat referensi, khususnya yang diberikan oleh individu, sering kali mengacu pada hal-hal yang positif mengenai pelamar, bahkan yang diberikan oleh lembaga.

4.5 Wawancara dengan *supervisor*

Wawancara dengan *supervisor* atau dengan atasan langsung merupakan hal yang sangat penting. *Supervisor* dianggap paling mengetahui aspek teknis pekerjaan yang akan dilakukan, sehingga untuk memastikan sejauh mana pelamar sesuai dengan

Bahan dengan hak cipta





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



pada metode yang digunakan, apakah tes tertulis, wawancara, tes kesehatan, dan lain-lain, sedangkan prosedur mengacu pada tahap pelaksanaannya.

Alat dan prosedur seleksi yang dipakai bukan merupakan masalah utama dalam seleksi, sebab alat dan prosedur seleksi yang dipakai dapat berbeda-beda sesuai dengan keinginan perusahaan atau pekerjaan. Persoalan utamanya adalah apakah alat seleksi yang digunakan dapat memberikan informasi yang akurat untuk dipakai sebagai bahan pemilihan. Untuk itu, alat seleksi diharuskan memiliki validitas atau *job related*, yaitu mengukur kemampuan calon sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan bilamana diterima menjadi pegawai; berdayaguna, yaitu dapat mencapai sasaran dengan biaya dan tenaga yang tidak besar; legal, yaitu tidak melanggar norma-norma yang sudah ditentukan; dan praktis, yaitu mudah digunakan.

Beberapa jenis seleksi yang umum digunakan dalam praktek meliputi *employment test* yang dapat berbentuk tes tertulis atau tes praktek, wawancara, tes kesehatan, *realistic job preview*, dan wawancara dengan atasan.

J. PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Jelaskan yang dimaksud dengan seleksi merupakan proses organisasi dalam memilih pegawai yang paling baik, dan pegawai memilih organisasi yang paling sesuai dengan keinginannya.
2. Menurut pendapat Anda, langkah-langkah apakah yang paling tepat dilakukan untuk proses seleksi?
3. Apakah ada prosedur seleksi yang efektif untuk semua organisasi?
4. Bagaimana menurut Anda proses penentuan kriteria seleksi?
5. Kriteria-kriteria apakah yang merupakan yang terbaik?
6. Bagaimana komentar Anda mengenai proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan Toyota di Amerika Serikat sebagaimana telah dijelaskan di bab ini.

Bahan dengan hak cipta







sementara atau secara permanen. Pelaksanaan kegiatan ini sudah barang tentu harus dilakukan dengan baik dalam upaya meningkatkan dukungan sumber daya manusia terhadap organisasi yang akan dijelaskan kemudian.

Aspek lain yang berkaitan dengan usaha penempatan yang efektif adalah untuk meningkatkan kontribusi mereka yang lebih efektif terhadap organisasi. Untuk pegawai baru yang direkrut dan diseleksi, perusahaan tampaknya harus melakukan program orientasi sebagai upaya mensosialisasikan pekerjaan dan organisasi kepada pegawai tersebut. Pegawai lama yang dipromosikan dan ditransfer pun mungkin masih memerlukan orientasi sebelum menduduki jabatan tertentu yang juga akan dijelaskan kemudian.

B. PENGERTIAN ORIENTASI

Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan pada rekan kerja mereka.

Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari pegawai tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru.

Isi program umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal-hal khusus. Yang berkaitan dengan hal-hal umum biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia, dan hal-hal khusus diberikan oleh supervisor dengan cara pertama-tama diberikan aspek-aspek umum kemudian dilanjutkan dengan hal-hal khusus.

Aspek-aspek umum dapat berkaitan dengan aspek-aspek yang berhubungan dengan organisasi, kenikmatan-kenikmatan atau keuntungan yang didapat pegawai, perkenalan dengan pegawai, dan tugas-tugas.[1]

Bahan dengan hak cipta







pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar, dan pada level organisasi yang lebih besar. Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level organisasi yang sama. Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi yang lebih rendah.

Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, *supply* dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karier dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

1. Promosi

Sudah barang tentu promosi harus dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi, yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (*merit-based promotion*) atau senioritas (*seniority-based promotion*) atau kombinasi dari keduanya, bagaimanakah penilaian prestasinya, dan apakah promosi dilakukan secara terbuka (formal) atau tertutup (informal).[5]

Bahan dengan hak cipta







motivasi kerja individu dan dapat mempengaruhi pegawai lain, misalnya seseorang yang didemosi mungkin akan mempengaruhi atau mengganggu pegawai lain. Oleh karena itu, demosi harus dilakukan melalui tahapan-tahapan yang tepat.

4. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis, dan alasan-alasan pribadi. Alasan disiplin misalnya unjuk kerja yang rendah, absensi yang tinggi, pencurian, dan lain-lain. Alasan ekonomi misalnya perubahan-perubahan lingkungan ekonomi yang dapat mengakibatkan turunnya aktivitas perusahaan, yang mengakibatkan kebutuhan tenaga kerja berkurang. Alasan bisnis dapat berupa keputusan-keputusan perusahaan dalam perubahan strategi, atau penggunaan teknologi baru yang dapat mengakibatkan kebutuhan tenaga kerja yang lebih kecil. Dan alasan pribadi, yaitu keputusan pegawai untuk keluar dari perusahaan.

Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktivitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, atau bahkan demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas penempatan dan juga orientasi.

Putusnya hubungan kerja dapat terjadi melalui beberapa bentuk, yaitu:

1. *atrition*,
2. *layoffs*, dan
3. *termination*.

Bahan dengan hak cipta







sosialisasikan pegawainya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif.

Orientasi adalah upaya untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi, pekerjaan, dan rekan kerja kepada pegawai baru, yang dilakukan melalui sebuah program formal atau informal. Promosi adalah peningkatan jabatan seseorang ke level yang lebih tinggi. Pengalihan adalah pemindahan pegawai ke jabatan dengan level yang sama. Demosi adalah penurunan jabatan seseorang ke level yang lebih rendah. Pemutusan hubungan kerja adalah pemberhentian pegawai dari jabatannya, yang dapat diakibatkan oleh berbagai macam faktor seperti situasi ekonomi atau pelanggaran peraturan organisasi, dan bisa dalam bentuk sementara atau permanen.

Masalah-masalah dalam orientasi menyangkut informasi apa yang diberikan kepada pegawai dan siapa yang memberikan. Promosi meliputi apakah didasarkan pada prestasi atau senioritas, bagaimana prestasi ditentukan, dan apakah promosi dilakukan secara terbuka atau tertutup. Pengalihan meliputi apakah pengalihan mengakomodasi kepentingan pegawai dan perusahaan. Demosi meliputi apakah dilakukan dalam rangka meningkatkan unjuk kerja. Yang terakhir, pemutusan hubungan kerja menyangkut bagaimana menghindari terjadinya pemutusan hubungan kerja.

F. PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Jelaskan alasan-alasan mengapa orientasi pegawai baru harus dilakukan.
2. Apakah pegawai lama yang dipromosikan pada jabatan baru juga harus mengikuti program orientasi?
3. Apa saja menurut Anda yang perlu diorientasikan kepada pegawai baru?

Bahan dengan hak cipta































































Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Beberapa metode penilaian ini terdiri dari:

1. *rating scale,*
2. *checklist,*
3. *critical incident technique,*
4. skala penilaian berjangkarkan perilaku,
5. observasi dan tes unjuk kerja, dan
6. metode perbandingan kelompok.

Metode penilaian masa yang akan datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode-metode penilaian ini terdiri dari:

1. penilaian diri sendiri,
2. manajemen *by objective,*
3. penilaian secara psikologis, dan
4. *assessment centre.*

1. *Rating Scale*

Rating scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif.

Kemudian untuk memudahkan pengelompokan pegawai yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot misalnya amat baik bobotnya 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, dan kurang 1. Perhatikan contohnya pada Gambar 9-2.

Bahan dengan hak cipta







Penilaian unjuk kerja sebaiknya dilakukan melalui langkah-langkah tertentu, yaitu penentuan sasaran, penentuan standar dan ukuran, penentuan metode, pelaksanaan penilaian, dan evaluasi penilaian.

Beberapa tantangan penilaian dapat bersumber dari kesalahan penilai, ketidaksiapan penilai, ketidakefektifan praktek dan kebijakan organisasi, dan formulir penilaian yang tidak baik.

Ada beberapa metode penilaian, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang terdiri dari *rating scale, check-list, critical incident method, behaviorally anchored method, performance test and observation,* dan metode perbandingan; dan penilaian yang berorientasi pada masa depan, yaitu penilaian diri sendiri, *management by objective, psychological appraisal,* dan *assessment centre.*

Beberapa pendekatan dalam evaluasi penilaian kinerja adalah *evaluation interview, tell and sell approach, tell and listen method,* dan *problem solving approach.*

H. PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Penilaian unjuk kerja bukan sekadar menilai pegawai, tetapi juga merupakan usaha untuk meningkatkan unjuk kerja. Apakah Anda setuju dengan pernyataan tersebut?
2. Sebutkan langkah-langkah penilaian unjuk kerja yang baik.
3. Apa yang dimaksud dengan standar unjuk kerja harus *job-related*?
4. Apa yang dimaksud dengan penilaian unjuk kerja memiliki ukuran yang dapat dipercaya dan praktis?
5. Sebutkan beberapa tantangan dalam penilaian unjuk kerja.
6. Bagaimana *hallo effect, the error of central tendency, the leniency and strictness biases, personal prejudice,* dan *recency effect* mempengaruhi kesalahan penilaian?

Bahan dengan hak cipta







1. **Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan strategi**

   Menyelaraskan strategi dengan ketersediaan pegawai internal, yaitu sebagaimana kita ketahui bahwa suatu strategi membutuhkan ketersediaan pegawai yang menjadi pelaksana, baik jumlah maupun kualitasnya. Membantu perencanaan karier pegawai tidak lain adalah mengarahkan untuk memudahkan pegawai mencapai tujuan kariernya yang nantinya dibutuhkan dalam menjalankan strategi. Sebagaimana kita ketahui, suatu strategi memerlukan perilaku peran, dan untuk menjalankan perilaku peran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu dari pegawai.

2. **Meningkatkan *supply* internal pegawai**

   Pada saat-saat tertentu akan ada pegawai yang pensiun, meninggal dunia, atau mengundurkan diri secara suka rela atau melalui pemecatan. Perencanaan karier akan menyiapkan pegawai untuk mengisi kekosongan tersebut.

3. **Menyiapkan penempatan internasional**

   Untuk organisasi yang memiliki cabang-cabang di berbagai negara dengan berbagai jabatan penting yang harus diisi, perencanaan karier dapat membantu menyiapkan pegawai dan penempatan yang lebih tepat.

4. **Memampukan pegawai untuk bekerja dengan pegawai yang berbeda latar belakangnya**

   Dengan membantu pegawai dalam perencanaan karier, berarti organisasi akan menyadarkan dan mendidik pegawai akan keberadaan organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki berbagai macam latar belakang, dan harapan-harapan organisasi.

Bahan dengan hak cipta



















































You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.















Bab ini akan membahas beberapa bentuk insentif dan bagi hasil serta berbagai pedoman penggunaannya sebagai bagian dari kompensasi langsung.

A. INSENTIF DAN BAGI HASIL

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing*, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Kedua bentuk ini umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dalam sistem kompentasi yang menerima jumlah tetap, dan akan bekerja secara maksimal bilamana unjuk kerjanya berkaitan langsung dengan *reward* yang akan diterima. Vroom dalam teori *expectancy* mengatakan bahwa pegawai akan termotivasi bila dia melihat ada kaitan langsung antara kinerja dengan *reward* yang disebut dalam istilah *instrumentality*. Juga bilamana dikaitkan dengan teori *reinforcement* yang mengatakan bahwa seseorang akan bekerja secara maksimal bila suatu pekerjaan mendatangkan konsekuensi yang diinginkan. Dan sebagaimana disebutkan di atas, uang merupakan salah satu konsekuensi yang sangat penting bagi seorang pekerja, sebab uang dapat menjadi alat penting untuk

Bahan dengan hak cipta

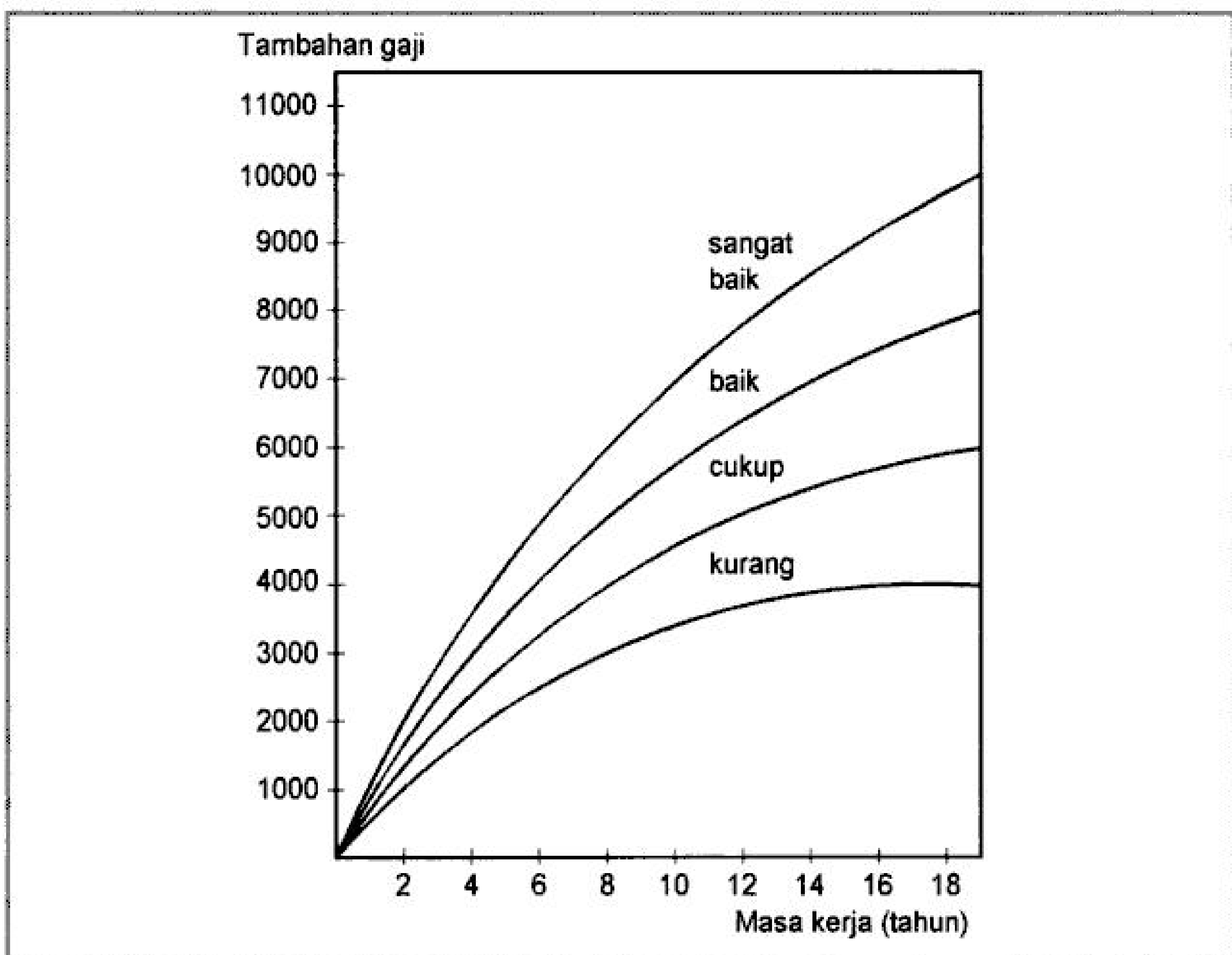






mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi. Pegawai yang mempunyai prestasi sangat baik mendapatkan peningkatan gaji tertinggi dari suatu kurva kematangan yang ditentukan, dan kedua tertinggi bagi yang memiliki prestasi di bawahnya, bahkan bagi yang tidak berprestasi juga memperoleh kenaikan. Sistem ini seperti di atas juga bersifat individual, standarnya adalah penilaian unjuk kerja oleh atasan dan masa kerja.

Gambar 12-1: Kurva Kematangan



5. ***Merit raisis.*** *Merit* per definisi diartikan dengan sifat terpuji, jasa, atau bobot yang dimiliki seseorang. Bilamana dikaitkan dengan pengkompensasian, ini menjadi kontribusi yang diberikan seseorang kepada perusahaan. Kontribusi yang diberikan kepada perusahaan ditentukan oleh prestasi

Bahan dengan hak cipta







3. Membutuhkan kompetensi pegawai, yaitu pegawai dalam menjalankan program ini diharuskan memiliki *skill*, pengetahuan, dan kemampuan yang baik. Hal ini disebabkan proses ini melibatkan semua pegawai dalam mencari cara kerja dan mengusulkan untuk diterapkan.
4. Menekankan sistem partisipasi atau keterlibatan pegawai, yaitu dalam pelaksanaannya melibatkan semua pegawai dalam upaya mencari cara pelaksanaan kerja yang baik.
5. Pembagian hasil, yaitu hasil yang didapat berupa penghematan, yang dapat menguntungkan perusahaan, dibagi antara perusahaan dan pegawai melalui proses perjanjian, demikian pula dengan pembagian keuntungan yang diperoleh pegawai.

Kemudian agar mendapatkan hasil yang maksimal, dalam pelaksanaan sistem bagi hasil ini Thomas/Olson[9] mengatakan harus dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran umum untuk mendorong kerja tim.
2. Menetapkan ukuran kinerja secara khusus, misalnya biaya per unit yang dihasilkan, waktu yang dibutuhkan dalam memproses suatu pekerjaan, dan lain-lain.
3. Menetapkan cara perhitungan keuntungan, misalnya jumlah biaya upah dari jumlah total hasil penjualan.
4. Menetapkan metode pembagian hasil di antara karyawan, misalnya memperoleh bagian yang sama untuk semua karyawan.
5. Membuat ukuran tingkat keberhasilan untuk memotivasi para karyawan.
6. Memilih bentuk pembayaran, apakah tunai, tetapi mungkin juga dengan pembayaran kemudian.
7. Putuskan seberapa sering bonus diberikan, apakah setahun sekali atau tiga bulan sekali.

Bahan dengan hak cipta





















14

PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI

Setelah membaca bab ini Anda diharapkan mampu:

1. Menyebutkan pengertian kepuasan kerja serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Menyebutkan beberapa cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.
3. Menyebutkan pengertian, fungsi, dan media komunikasi dalam meningkatkan kinerja.
4. Menjelaskan beberapa jenis sistem komunikasi dalam organisasi.
5. Menyebutkan pengertian disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif.
6. Menyebutkan pengertian stres.
7. Menyebutkan sumber-sumber stres.
8. Menyebutkan gejala-gejala seseorang yang mengalami stres.
9. Hubungan stres dengan kinerja.
10. Menyebutkan cara menanggulangi stres.
11. Menyebutkan arti pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja dalam meningkatkan produktivitas.
12. Menyebutkan faktor-faktor penghambat keselamatan dan kesehatan kerja.

Bahan dengan hak cipta







Banyak ahli mengatakan bahwa ketika seseorang diberi pekerjaan yang dirasakan tidak mempunyai arti bagi orang lain, tingkat usaha yang diberikan akan rendah.

Identitas tugas, yaitu hingga sejauh mana pegawai terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan, apakah terlibat hanya dalam elemen yang kecil. Keterlibatan yang sangat kecil mengakibatkan pegawai tidak merasakan adanya pengakuan (*recognition*), dan kemudian akan merasa tidak puas, dan tentu saja tidak memberikan proses belajar bagi pegawai sebagai bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Feedback, yaitu hingga sejauh mana adanya masukan dari rekan kerja dan atasan yang dapat memperbaiki kinerja seseorang secara langsung merupakan unsur yang penting dalam peningkatan kepuasan kerja, sebab umumnya pegawai memiliki motif-motif berprestasi, yang menurut penulis merupakan motif primer setiap manusia.

1.2 Meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, mengatur, dan merencanakan pekerjaan mereka, melalui pendekatan tim atau kelompok kerja dengan cara pengembangan seperti yang banyak digunakan akhir-akhir ini, yaitu *quality circle, sociotechnical system, codetermination,* dan *autonomous work group.*[4]

Quality circle atau gugus kendali mutu adalah sebuah kelompok kerja yang beranggotakan 3 sampai 15 orang, yang melakukan pertemuan secara teratur dan bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah-masalah yang berkaitan dengan proses produksi dan bisnis. Dari sudut pandang sumber daya manusia, ini bisa meningkatkan kualitas kehidupan kerja, sebab ini akan meningkatkan hubungan sosial di antara pekerja. Semua pegawai terlibat dalam pengambilan

Bahan dengan hak cipta







oleh media komunikasi tertulis. Sehingga, untuk mengkomunikasikan masalah yang agak rumit seperti perubahan strategi, kemungkinan lebih baik dengan komunikasi tatap muka daripada secara tertulis. Gangguan lain misalnya adanya keributan dan lain-lain.

Dalam kehidupan organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai bawahan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Komunikasi yang tidak baik dapat menyulitkan berbagai macam kegiatan bersama dan lebih jauh lagi bisa menyebabkan stres dan ketidakpuasan di antara pegawai.[6]

Untuk itu, dalam organisasi atau dalam hubungan kepegawaian harus dikembangkan suatu sistem komunikasi yang terbuka. Sebab, terlepas dari adanya banyak sistem komunikasi dan beberapa hambatan dalam komunikasi, dapat dikatakan komunikasi terbuka lebih baik daripada komunikasi tertutup,[7] dengan menggunakan berbagai macam media dari yang bersifat formal hingga yang informal.

Secara teoretis ada berbagai macam sistem komunikasi. Dalam perusahaan, untuk lebih singkatnya dan untuk tujuan praktis, sistem komunikasi dapat dikategorikan dengan komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), dan komunikasi ke samping (*lateral communication*).

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi atau gagasan dari atas atau pimpinan ke bawah. Informasi-informasi yang disampaikan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Untuk sistem komunikasi ini terdapat sejumlah media yang dapat digunakan seperti pemakaian

Bahan dengan hak cipta















dalam menghadapi *stressor* berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.[12]

Begitu banyaknya kemungkinan penyebab stres dan penyebab stres yang berbeda-beda bagi seseorang, secara praktis lebih baik memahami gejala-gejala yang menunjukkan seseorang dalam situasi stres, ambang stres yang dapat ditoleransi untuk dapat menanggulanginya sehingga tidak mengganggu produktivitas pegawai.

3. Gejala Stres

Gejala adalah penampakan dari suatu sikap atau perasaan. Penampakan rasa senang bisa dalam bentuk tertawa, ceria, dan girang, dan penampakan rasa tidak senang bisa dalam bentuk diam, murung, marah, dan lain-lain, atau dapat juga dikatakan indikasi atau tanda-tanda dalam berbagai bentuk dari sesuatu yang abstrak.

Stres sebagai ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang dan abstrak gejalanya, oleh para ahli dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:[13]

1. Gejala fisik, yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada metabolisme organ tubuh seperti denyut jantung yang meningkat, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala, dan sakit perut yang bisa kita alami dan harus diwaspadai.
2. Gejala psikologis, yaitu perubahan-perubahan sikap yang terjadi seperti ketegangan, kegelisahan, ketidaktenangan, kebosanan, cepat marah, dan lain-lain.
3. Gejala keperilakuan, yaitu perubahan-perubahan atau situasi di mana produktivitas seseorang menurun, absensi meningkat, kebiasaan makan berubah, merokok bertambah, banyak minum-minuman keras, tidak bisa tidur, berbicara tidak tenang, dan lain-lain.

Bahan dengan hak cipta









G. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Keselamatan dan kesehatan kerja tentu saja mudah dipahami sebagai suatu aspek penting dalam usaha meningkatkan kesejahteraan, produktivitas kerja, sehingga menjadi suatu kewajiban dari perusahaan untuk meningkatkannya. Sebab, bilamana dilihat dari sasaran-sasaran MSDM sebagai filosofi dalam melakukan berbagai programnya, yaitu sasaran organisasi, individu, sosial, dan fungsional, peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja dari aspek organisasi akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi biaya-biaya akibat keselamatan kerja, dan mengurangi kesalahan. Dilihat dari individu sebagaimana dikatakan oleh Maslow, keamanan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Secara sosial, pekerja merupakan aset masyarakat sebagai subyek dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan yang terakhir dengan melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan keselamatan kerja dan meningkatkan profesionalisme departemen sumber daya manusia dalam mengelola produktivitas.

Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini departemen sumber daya manusia, berkewajiban melakukan berbagai kegiatan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja seperti yang diharuskan oleh undang-undang maupun yang tidak diharuskan oleh undang-undang secara tegas, sejauh itu dipikirkan sebagai usaha untuk meningkatkan keselamatan kerja.

Secara umum, kewajiban perusahaan dalam meningkatkan keselamatan kerja dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja.
2. Mematuhi semua standar dan syarat kerja.
3. Mencatat semua peristiwa kecelakaan yang terjadi yang berkaitan dengan keselamatan kerja.

Bahan dengan hak cipta







tidak memadai. Selain itu, iklim psikologis di antara pekerja juga bisa kurang baik, misalnya tidak ada interaksi yang saling membantu di antara para pekerja, tidak ada *accountability* dan *responsibility* para pekerja terhadap keselamatan yang lain. Jadi, perusahaan juga harus membangun *teamwork* yang baik melalui berbagai macam program. Analog dengan ilustrasi pengemudi di atas, kecelakaan juga bisa terjadi akibat kondisi jalan yang tidak baik, tanda lalu lintas yang tidak lengkap dan jelas, serta sikap dan perilaku pengemudi yang hanya mementingkan diri sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja harus dilakukan melalui pendekatan sistem, yaitu membenahi keseluruhan elemen yang dapat mengganggu keselamatan dan kesehatan kerja.

H. RINGKASAN

Tantangan utama dari kepegawaian adalah bagaimana meningkatkan produktivitas kerja pegawai, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Dalam usaha peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja, serta pengembangan SDM rasanya tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai program manajemen sumber daya manusia seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi yang baik, perencanaan karier, penggajian, penilaian kinerja, orientasi, dan pelatihan, meskipun harus diakui bahwa pelaksanaan berbagai program itu dengan baik merupakan faktor penting. Masih ada hal lain yang perlu dilakukan, yaitu meningkatkan kualitas kehidupan kerja sebagai usaha untuk merespons kebutuhan pegawai.

Usaha ini dapat dilakukan melalui pendekatan struktural dan pendekatan proses. Pendekatan struktural dilakukan dengan merancang ulang pekerjaan, dengan melibatkan pegawai dalam

Bahan dengan hak cipta







biologis seperti rasa lapar dan haus, ataukah melalui suatu proses yang disebut homeostatis, yaitu sebuah proses di mana organisme berusaha memelihara keseimbangan internal yang disebut juga *steady state*, ataukah bersumber dari pengalaman atau yang dipelajari bahwa perilaku tertentu mempunyai konsekuensi tertentu yang diinginkan, seperti bilamana kita bekerja dengan baik akan mendapatkan pujian atau penghargaan, atau bersumber dari faktor untuk mencari kesenangan yang terlepas dari faktor biologis atau *reward*. Kembali pada kasus pelukis, pendaki gunung, dan mahasiswa di atas, apakah perilaku tersebut merupakan dorongan biologis, dorongan untuk mendapatkan imbalan atau kesenangan, semuanya menunjukkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks.

Berdasarkan kompleksitas faktor motivasional, sejumlah pandangan atau teori tentang motivasi ditemukan, di antaranya *drive-reduction theory*, *arousal theory*, *incentive theory*, dan *cognitive theory*.[3] *Drive-reduction theory* mengatakan bahwa motivasi didorong untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan primer (lapar, haus) dan kebutuhan sekunder (berprestasi). *Arousal theory* mengatakan bahwa setiap orang memiliki dorongan untuk melakukan kegiatan yang memiliki tantangan tertentu, yang mengakibatkan seseorang menjadi suka dan senang melakukannya. *Incentive theory* mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh rangsangan eksternal. *Cognitive theory* mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh *intrinsic motivation*, yaitu aktivitas untuk mencari kesenangan, bukan demi *reward*, dan *extrinsic motivation*, yaitu aktivitas yang didasarkan pada *reward* nyata.

Berdasarkan keseluruhan teori tersebut, tampaknya teori-teori tersebut dapat dikelompokkan dalam dua kategori umum yang sifatnya dikotomis, yaitu motivasi sebagai dorongan internal yang oleh para ahli sering disebut *internal theory* (*con-*

Bahan dengan hak cipta





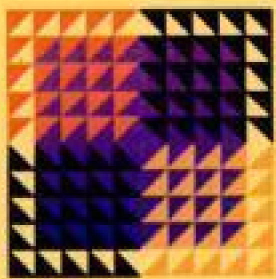












MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai

Selain modal, sumber daya manusia (SDM) sangat penting peranannya dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, SDM perlu diberdayakan dan dikelola sedemikian rupa agar tercapai efisiensi dan efektivitas organisasi sebagai salah satu fungsi sebuah perusahaan yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Dalam praktik, mengelola manusia tidak semudah mengelola benda-benda mati. Banyak dimensi, banyak persoalan, banyak pertimbangan yang harus diperhitungkan di dalam mengelola manusia. Bagaimana melakukannya? Bagaimana pula melakukan rekrutmen, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas karyawan?

Buku ini secara tuntas membahasnya.

Grasindo
GRAMEDIA WIDIASARANA INDONESIA

Penerbit PT Grasindo
Jl. Palmerah Selatan 22-28
Jakarta 10270
http://www.grasindo.co.id

Cover: QX Graphic Design
Ilustrasi: Kogan Page, The Staff Development Handbook



Bahan dengan hak cipta